Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

ONTARIO REALTY CORPORATION – REAL ESTATE AND ACCOMMODATION SERVICES

(Section 3.10, 2006 Annual Report of the Auditor General of Ontario)

1st Session, 39th Parliament
57 Elizabeth II

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts
Ontario Realty Corporation : real estate and accommodation services (Section 3.10, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Société immobilière de l'Ontario : services de gestion des immobilisations et des locaux (Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.10)
Also available on the Internet.
ISBN 978-1-4249-4593-1

1. Ontario Realty Corporation—Auditing. 2. Real estate management—Ontario—Evaluation. 3. Public buildings—Ontario. 4. Government property—Ontario—Management. I. Title. II. Title: Société immobilière de l'Ontario : services de gestion des immobilisations et des locaux (Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.10)

KEO936 A23 P82 2007 352.5'409713 C2007-964016-8E

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Steve Peters, MPP
Speaker of the Legislative Assembly

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

Norman Sterling, MPP
Chair

Queen's Park
February 2008

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

1st Session, 39th Parliament

NORMAN STERLING
Chair

JERRY J. OUELLETTE
Vice-Chair

LAURA ALBANESE

ERNIE HARDEMAN

ANDREA HORWATH

PHIL MCNEELY

LIZ SANDALS

MARIA VAN BOMMEL

DAVID ZIMMER

Katch Koch
Clerk of the Committee

Susan Viets
Research Officer

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

2nd Session, 38th Parliament
(at the end of the session)

NORMAN STERLING
Chair

ERNIE HARDEMAN
Vice-Chair

JEAN-MARC LALONDE

LISA MACLEOD

SHELLEY MARTEL

JOHN MILLOY

RICHARD PATTEN

LIZ SANDALS

MONIQUE M. SMITH

Katch Koch
Clerk of the Committee

Ray McLellan
Research Officer

CONTENTS

PREAMBLE 1
Acknowledgements 1

1. BACKGROUND 1
1.1. ORC Accountability and Service Delivery 2
1.2. Audit Objective 2
1.3. Overview of Audit Findings 2
1.4. Commitment to Action 3
ORC Initiatives (2006-07) 3
1.5. Response to Committee Recommendations 4
List of Committee Recommendations 4

OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS 6

2. ORC MANAGEMENT FRAMEWORK 6
Ministry - ORC Relationship 6

3. REVIEW BY THE MINISTRY OF PUBLIC INFRASTRUCTURE RENEWAL 7
3.1. Real-property Management Issues 7
Strategic Management Initiatives (2006) 8
Strategy for Property Disposition – Ministry's Role 9
New Approach to Portfolio Management 10
Municipalities as Clients - Community Impact 11

4. CONTROLS OVER PROPERTY SALES AND ACQUISITION 12
4.1. Controls over Appraisers 12
Monitoring and Market Considerations 13

5. LEASING 15
5.1. Lease Administration for Government-occupied and -owned Space 15
Non-Ontario-government Tenants 15
Lease Administration 16

6. REAL-ESTATE INFORMATION SYSTEMS 16
Inventory of Assets 18

7. 2007 STATUS REPORT - OUTSTANDING UNDERTAKINGS 19

NOTES 21

APPENDIX

PREAMBLE

The Standing Committee on Public Accounts held hearings on the Auditor General's report on Ontario Realty Corporation's real estate and accommodation services on March 29, 2007. The Committee endorsed the Auditor General's findings and recommendations on this topic as reported in the *2006 Annual Report* (s. 3.10).

This Committee report provides an overview of relevant sections from the Auditor General's report and the hearings, together with references to the Corporation's 2007 status report. The Committee has prepared recommendations based on its observations and conclusions.

Acknowledgements

The Standing Committee on Public Accounts would like to take this opportunity to thank the witnesses for their participation in these hearings; namely, the Deputy Minister of the Ministry of Public Infrastructure Renewal (PIR) and Ministry officials, and the ORC's Chair of the Board of Directors, President and Chief Executive Officer, and senior staff.

The Committee appreciated receiving the Ministry's 2007 status report, entitled *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General of Ontario, Ontario Realty Corporation – Real Estate and Accommodation Services (Section 3.10) Ministry of Public Infrastructure Renewal* (Appendix), dated April 25, 2007.

The Committee acknowledges the assistance provided during the hearings and its deliberations by the Office of the Auditor General, the Clerk of the Committee, and the Research Officer from the Ontario Legislative Library's Research and Information Services Branch.

1. BACKGROUND

The Ontario Realty Corporation (ORC/the Corporation) provides real-estate, property- and project-management services to most provincial ministries and agencies. The real-estate portfolio includes more than 38,000 hectares (95,000 acres) of land and 6,000 buildings comprising more than 4.6 million square metres (50 million square feet) of space. Land holdings include acreage, residential, farms, and commercial buildings; and rentals generated annual revenues of about $28 million.

Eighty-one percent of the portfolio is owned by the government of Ontario, and the remainder is leased. The real-estate portfolio contains two broad categories of holdings; namely, buildings used by ministries and/or agencies, and other lands (e.g., greenbelts, land banks, and farms).

The annual corporate revenues are approximately $600 million, which cover various costs including leases, property taxes, repairs and maintenance, and utilities. In addition, ORC receives Ministry funding.

1.1. ORC Accountability and Service Delivery

The Corporation reports to the Minister of Public Infrastructure Renewal. It operates four regional offices and three area offices, and in fiscal year 2005/06 employed approximately 300 staff. The majority of the assets are managed for the Ministry, which as the owner, provides direction, funding, and approvals regarding assets.

The ORC provides client ministries and agencies with the following services:

- development of policies, strategies, and implementation plans to maximize the use of existing real-estate portfolios;
- sales and acquisitions of land and buildings;
- property leasing as needed to augment the inventory of owned space;
- property management, including day-to-day maintenance and repair of owned and leased facilities; and
- project management of large capital projects.

1.2. Audit Objective[1]

The audit objective was to assess whether the Ontario Realty Corporation had in place adequate systems and procedures to ensure that:

- real-estate assets are acquired, managed, and disposed of with due regard for economy and the public interest;
- government accommodation requirements are met in a cost-effective manner; and
- the Corporation's performance is adequately measured and reported to allow for meaningful assessment of its activities and achievements.

The scope of the audit excluded the project management of large capital projects, which were covered in 2003 as part of a courts services audit. The Corporation's internal audit group had recently audited this area.

1.3. Overview of Audit Findings

The Auditor General provided an overview of the audit observations and conclusions, as follows:

- Recent ORC Improvements – improvements were made to enhance systems and procedures over leasing, property sales and acquisitions, and the hiring and monitoring of building management service providers.

- In Progress Initiatives – the ORC with the Ministry of Public Infrastructure Renewal, and client ministries and agencies is working to ensure that:
  - all managed space is being efficiently used;
  - properties are being maintained through appropriate investments in building life-cycle repair and maintenance; and
  - its management information systems provide relevant and reliable information for decision-makers.
- Management/Rationalization of the Real-estate Portfolio – the Auditor agreed with the Ministry that several factors had inhibited the effective management and rationalization of the province's real estate portfolio (e.g., managing surplus and underutilized property). The Auditor noted that the Corporation also needed to improve information systems and establish strategic plans for identifying properties that could be rationalized and sold.
- Related Matters – the Auditor identified a series of related matters; namely, recording and tracking the recovery of outstanding funds; the resale of property by new owners; assessing the cost-effectiveness of leases; assurance that existing space is used in an efficient manner; best practices and high standards for property management; estimate of deferred maintenance costs; extensive errors in the real-estate database; performance measures and role for comprehensive and reliable indicators to assess management; benefits of the internal audit function; and the need to address project-management practices for large capital projects.

1.4. Commitment to Action

The ORC committed to act on the Auditor's recommendations that were operational in nature and to continue to advise the Ministry of Public Infrastructure Renewal on all aspects of policy options and implementation, with respect to those recommendations requiring policy approval.

Committee Hearings

ORC Initiatives (2006-07)

The Corporation provided supplementary information on recent initiatives to address the Auditor's recommendations on the property inventory, property strategies, sales planning for surplus properties, the role of performance indicators, and data action plans:[2]

- Property Inventory - progress towards inventorying the provincial government real estate assets with a geographical information system (GIS) providing mapping which is used in decision-making on surplus properties;
- Property Strategies - created a development group with the capacity and the capability to build and implement strategies for key properties;

- Sales Plan for Surplus Properties - developed a multi-year sales plan related to significant surplus properties. The Corporation's *2005-06 Annual Report* sets out performance measures and targets, accompanied by a report card;
- Performance Indicators - the development of key performance indicators in 2006-07 to further measure performance primarily at the operational level to permit benchmarking against public jurisdictions and the private sector; with implementation plans in the next fiscal year; and
- Data Action Plans - resourced a data integrity and quality department, and established action plans to address problems in 2007-08 with future maintenance.

Committee Conclusion

Based on its consideration of the 2006 audit report, the 2007 status report, and the results of the hearings, the Committee has concluded that:

The Ontario Realty Corporation has made progress in addressing the Auditor's concerns and recommendations in the *2006 Annual Report* through the implementation of processes and procedures. Details on actions taken to date were provided during the hearings and in the appended status report. Outstanding initiatives pertaining to recommendations No. 4, 5 and 7 have been identified for follow-up by the Standing Committee on Public Accounts (s. 7).

1.5. Response to Committee Recommendations

The Committee requests that the Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts within 120 days of the date of tabling of this report. In the event that the Committee concludes that an alternative timeframe is warranted, it will be indicated in the recommendation.

List of Committee Recommendations

1. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the implementation and administration of the improved property disposition process. The report should address the Ministry/ORC relationship, providing an overview of the marketing success achieved to date, and identifying major challenges in the disposition process.

2. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the disposition process for properties with potential community or broader public sector significance. In particular, the Committee requires clarification on key priorities; namely, the action taken by the Corporation to ensure best land use from a community perspective; and maximization of proceeds from a disposition.

3. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the introduction of new controls over property transactions; specifically, internal audit monitoring of sales, and the introduction of safeguards to prevent higher re-sales in the public sector. Furthermore, ORC should report on the feasibility of a participation clause or joint ventures to address significant potential for future value enhancements to ensure full value to the government.

4. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the development and sharing of a comprehensive inventory of all government-owned and -controlled real estate, based on information provided by all ministries and agencies with such holdings. The report should include a timetable for the implementation of the completed inventory system.

5. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the following initiatives:

- **ORC's plans to forward the "M" Lease Review (Leases to 3rd parties of surplus government space) with their analysis and recommendations to PIR by the end of fiscal 2007/2008 to help develop a policy for leasing to not-for-profit community groups so that appropriate government direction can be provided;**
- **the development of a new set of processes and protocols for the administration and management of contracts across the Corporation, which will enable the ORC to determine where and how performance metrics (i.e., Key Performance Indicators) may be incorporated into service provider operating and maintenance (O&M) contracts (targeted implementation date is the start of 2008/2009);**
- **the orientation and training program for existing and new service providers, as a prerequisite to conducting business with the ORC (targeted implementation date is early fiscal 2008/2009); and**
- **ORC Internal Audit's data quality audit (during fiscal 2007/2008).**

The Committee requests that a response to this recommendation be provided to the Committee Clerk by December 31, 2007 indicating the *current status only* of these undertakings, acknowledging that the Auditor General will be conducting a follow-up audit on this topic, and reporting in the *2008 Annual Report*.

OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS[3]

2. ORC MANAGEMENT FRAMEWORK

The Corporation operates within a prescribed management framework, adhering to defined parameters. The provincial *Real Property and Accommodations Directive* provides a framework for acquiring, managing, and disposing of real property and accommodations effectively and efficiently. The Directive provides that the Corporation is designated as the mandatory fee-for-service real-estate organization for most ministries and certain agencies, and it requires that value for money be achieved (e.g., adherence to competitive procedures and achieving maximum returns).

Clients are required to submit annual accommodation plans to ORC, and the Corporation assists clients in identifying potentially surplus properties as part of its annual portfolio-planning and asset-review process. ORC prepares annual sales plans for surplus or underutilized properties.

Committee Hearings

Ministry - ORC Relationship

The Committee enquired about the relationship between PIR and ORC.[4] The accountability framework was developed in 2000, with an MOU as a key instrument defining the roles and relationships.[5] The MOU has been revised over the past year, and this document frames the overall set of accountabilities including ORC's terms of reference for each of the board committees, job descriptions and across governance practices generally.[6]

The Minister provides policy direction to the ORC, and the Corporation functions with operational independence.[7] As noted, this relationship is guided by the *Agency Establishment and Accountability Directive* which defines the ministerial relationships with all agencies.[8] Whereas the ORC has a real estate role, the PIR's mandate entails stakeholder intervention and public consultation, for example.[9] The Committee acknowledged the significance of the way in which PIR and ORC have assumed complementary roles in a process that accounts for the broader public interest.[10]

Performance is evaluated annually and performance improvement goals are established and published in the annual report. The most recent internal audit rated corporate governance practices as satisfactory.[11]

ORC's Reorganization – Accountability Framework

The ORC has undergone a significant change in recent years with the move to the Ministry of Public Infrastructure Renewal.[12] The new focus has reinforced the Corporation's role in client service and asset management; established greater liaison and a higher level of service to clients, the PIR and other ministries; and in providing advice to PIR.[13]

The accountability relationship is defined by the Minister reporting to the Legislature with input from the Deputy Minister, in conjunction with reporting by the ORC's Chair of the Board, the CEO, and senior VPs.[14]

The Ministry indicated that the accountability mechanisms have established the framework for improved ORC performance. The governance instruments include an updated MOU, and a new realty services management agreement that outlines day-to-day responsibilities between the Corporation and the Ministry.[15] At the time of the hearings the ORC was finalizing occupancy agreements with ministries to address service level expectations and obligations on a site-by-site basis.[16]

The Corporation's annual reports are now current and the Auditor General commended the role of the ORC's internal audit function.[17] An internal audit group reports to a Board of Directors subcommittee (an audit committee) providing governance and oversight.[18]

3. Review by the Ministry of Public Infrastructure Renewal

3.1. Real-property Management Issues

In 2005, the Ministry identified significant barriers in the government's real-property management system. The concerns related to such matters as: a proportion of the portfolio being surplus and underutilized; no formal plans for/or assessments of many of the province's surplus and underutilized properties; the lack of clarity on the responsibility for strategic decisions, and in the province's interests in negotiations; absence of a centralized, comprehensive understanding of the province's overall real-estate holdings; few incentives for clients to optimize their use of real estate; and properties being sold "as is" without examining all opportunities to enhance the value and the proceeds.

The Auditor identified a series of related concerns, as follows:

- Marketing Challenges – over the past decade provincial governments have instructed the ORC to sell properties. The sales constituted those properties that were the easiest to market, and did not include those assets with difficult marketing conditions (e.g., the need to relocate existing government tenants and soil contamination). Over a given seven year period, ORC sold only 140 properties from a portfolio of 330.
- Systems/Procedures for Identifying Properties – the Auditor reported that the ORC could improve its systems and procedures for the identification of properties to be sold or rationalized through an improved property information system with strategic plans for future uses of individual properties – identifying properties that should be targeted for sale and/or deemed to be underutilized.
- Absence of Comprehensive Property Profiles - when strategic plans were prepared for certain properties, they were not always followed. The process lacked clarity with respect to the timetable for the implementation of plans,

and the current status of properties. To identify properties being considered for rationalization or sale required that information be compiled from several sources (e.g., ORC's annual sales and rationalization plans, and external reports).

Strategic Management Initiatives (2006)

Initiatives were taken in January 2006 to improve the strategic management of real estate as follows:

- a new framework to guide decisions on acquiring, using, improving, redeploying, and disposing of properties;
- examination of complex and more valuable government properties to determine optimum use (redevelopment and/or sale to maximize proceeds);
- review and improvement of the business practices of ORC and its clients to ensure real-estate strategies and transactions support government policies (e.g., process by which property is declared surplus);
- plans for an inventory of all government-owned and -controlled real estate (e.g., comprehensive files with strategic, and accessible information on the portfolio); and
- amended government reviews and approvals of ORC's annual rationalization and sales plans (e.g., improved analysis supporting decision-making and the ORC's ability to execute transactions).

A more streamlined procedure for obtaining Order-in-Council (OIC) approvals for future property sales was introduced. The Ministry has assumed the responsibility for the rationalization and potential sale of major properties, with ORC still having an active role in the property sale.

The Auditor recommended that the Ontario Realty Corporation should establish timetables for implementing any changes necessary to its operations to support recent government initiatives aimed at improving the strategic management and rationalization of real-estate assets, including developing plans for the future uses and dispositions of individual properties and implementing those plans.

Status Report 2007

ORC has focused on asset management and investments through the following initiatives:[19]

- implementation of an Asset Management Framework for classifying real estate assets as either core or non-core for management purposes, and providing funding for core assets over the long term. The Framework establishes that all non-core assets not required for government purposes may be sold;
- a new OIC process was introduced to assist in selling non-core assets by providing a sunset timeframe on each OIC of 15 months, which is updated each year by a new Annual Year Sales Plan; and

- the Corporation establishes annual workplans with timelines for business unit areas. ORC, in conjunction with PIR and client ministries, ensures that government initiatives are addressed and supported in the Corporation's workplans.

The Corporation pointed out that many of the 330 properties are "in-use" for delivery of government programs and were not sold because it was determined that the business cases for many of these assets were not sound.

Committee Hearings

Strategy for Property Disposition – Ministry's Role

The Committee enquired about the Ministry's involvement with ORC property management in the future, and specifically PIR's role in the rationalization and potential sale of major properties earmarked for sale through ORC.[20] The Ministry's role has been to develop the policy framework to help facilitate ORC's work.[21] The Ministry indicated that the government is facilitating the process, taking into account stakeholders and providing assurance that the public interest has not been compromised.[22]

The Ministry focused on policy issues and addressed obstacles with respect to moving them from surplus or alternate public use status, accounting for the municipal context.[23] When the policy framework has been established the properties move to the ORC sales plan.[24] Therefore, the Ministry's role in part is to facilitate inter-ministerial co-operation in the property disposition, with ORC continuing to play an active role.[25]

Strategy for Surplus Properties

The Ministry and ORC are currently in the process of disposing of 11 properties identified by ORC as being strategic, needing investigation in terms of highest and best use, and possible future public use.[26] A strategy had been developed in 2005 for the management of such surplus properties.[27] The policy direction was developed by the Ministry of Public Infrastructure Renewal with the Ontario Realty Corp. identifying the strategic properties to be considered for disposal.[28] This was based on defined principles: the public interest could not be compromised and it had to be done in a value for money context.[29] The 11 properties required significant lead times before marketing, with possible multi-stakeholder issues.[30] Policy changes were needed to facilitate the ORC's work acting as the agent for the province in preparing real estate for divestment, and working with various stakeholders in a partnership.

ORC's Role

An approved property plan is required before the Ontario Realty Corp. takes action through its multi-year sales plan, for the development of a property. This entails the determination of highest and best use, planning requirements such as zoning and related considerations such as community needs, for example.[31]

The objective is to establish an efficient process, taking into account the resources available at ORC. According to ORC, the Ministry's involvement in defining policy is seen to pave the way for future large, complex properties using the new template.[32]

New Approach to Portfolio Management

The Committee noted that ORC managed 330 properties, but sold only 140.[33] The properties represented a mixed group, which contributed to the sales results, with some properties having no market interest.[34] ORC described the initial property disposition process as follows:

> We created a basket of these 330 properties that was really a grab bag of a whole bunch of different things. I have to tell you, at the time—again, this is going back in the past—there wasn't as much thought put into what was included in that basket of properties and the strategic approach . . . talked about earlier around the portfolio. We're moving in a different direction now, and it's how we came up with this even much smaller subset.[35]

Progress was hampered by various considerations: some properties were still in use, for example, delivering government programs, so disposal was not an option; and other properties suggested for sale had environmental liabilities. Based on the business case to assess disposal, the costs of remediation far exceeded the revenues available.[36]

It was decided to go back and reassess the portfolio from different perspectives.[37] Starting with a larger group, the task was to assess environmental issues and saleability, and the current market environment.[38] Strategically, the timing of a sale is important, taking into account other events that could have an impact on the value of a property.[39] According to the Ministry, priority properties have been identified for attention, as follows:[40]

- the properties are owned by the Ministry and ORC acts as an agent on their behalf, without a transfer of title;
- properties were identified by ORC in terms of the opportunities representing greater value, and surplus properties in the inventory that offered some opportunities other than disposition;
- certain properties were in-use properties whose programs would be changing in the future and therefore represented an opportunity; and
- some properties may have policy implications in any decision to deem them as surplus, with "greater government good" considerations.[41]

Therefore, ORC is far more selective about what is placed into the multi-year sales plan.[42] There have been improvements in the use of resources, for example,

the costs to prepare properties for market, which was the case with the initial list of 330 properties.[43]

Committee Recommendation

Enhanced Property Disposition Strategy

The Committee enquired about the longer term methodology for property disposition, and the Ministry's involvement with ORC.[44] It is not the Ministry's intention to strictly monitor every disposition, but to provide "a higher-level policy clearance," before ORC proceeds.[45] Furthermore, the enhanced disposition process is to include heritage protection protocols, environmental assessment, the class EA process and the sale of surplus properties to the broader public sector.[46]

The Committee therefore recommends that:

> **1. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the implementation and administration of the improved property disposition process. The report should address the Ministry/ORC relationship, providing an overview of the marketing success achieved to date, and identifying major challenges in the disposition process.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.**

Committee Hearings (cont'd)

Municipalities as Clients - Community Impact

In the discussion about the disposition of provincial properties, the Committee drew attention to municipalities as clients. Of concern is the importance of addressing the "community" in the disposition of ORC properties, demonstrating an appreciation for local needs.[47]

As noted, the province revisited its policy on surplus properties and disposition in 2005. The first principle was to ensure that the public interest be represented, not focusing strictly on the bottom-line.[48] The Corporation indicated that it has plans to provide the Ministry with information to help in policy development for leasing to not-for-profit community groups. A property plan would be required in the development process which entails standard planning requirements, taking into account community needs.[49]

ORC made reference in another instance to a decision to use a property for an environmental management education forum.[50] In discussions on the future of the Rideau Regional Centre and other municipal properties, the ORC indicated that it is prepared to work with municipalities to decide how best to use assets in support of community interests.[51]

Committee Recommendation

Community Test for ORC Dispositions

The Committee noted that there are numerous positions to be reconciled in the disposition of properties, which include financial and environmental considerations, for example. In addition, community needs are an important part of the equation or "test for disposal" of provincial properties. With municipalities as clients it is understood that a sale may not necessarily meet the "highest and best use" test.[52] The Corporation indicated that there are a number of municipalities that it will be working with on such matters, and that it will discuss how best to use provincial assets in support of local needs and the broader community.[53]

The Committee therefore recommends that:

> **2. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the disposition process for properties with potential community or broader public sector significance. In particular, the Committee requires clarification on key priorities; namely, the action taken by the Corporation to ensure best land use from a community perspective; and maximization of proceeds from a disposition.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.**

4. Controls Over Property Sales and Acquisition

The Auditor reported that controls over property sales and acquisitions were generally satisfactory. These include appraisals using a qualified external valuation process; adherence to the appraisal report on pricing; competitive practices in public sales; and the use of an Order-in-Council to pre-authorize property sales by the Corporation.

4.1. Controls over Appraisers

The Auditor noted that a 2004 internal audit report identified the need for stronger controls over the use of appraisers, and over the selection practices for brokers and environmental consultants. Although there had been improvements, the audit report noted examples where controls needed to be strengthened.

The Auditor recommended that in order to help ensure that amounts owing from property sales are properly accounted for and obtained, and to help ensure ongoing monitoring for effectiveness of its sales procedures, the Ontario Realty Corporation should:

- establish controls to ensure that receivables are recorded and tracked for any potential recoveries from conditions of property sales; and
- track and identify any resale of properties sold for significantly higher amounts shortly after their sale and investigate how such situations could have occurred.

In addition, the Corporation should consider the feasibility of requiring safeguards in its sales agreements that would permit it to share in any large profits from subsequent sales of properties.

Status Report 2007

ORC internal audit now monitors sales through an electronic monitoring system that detects changes in title on property sales by ORC for a period of one year. The following initiatives have been taken:

- safeguards in sales agreements to prevent higher re-sales are applied to properties sold to municipalities and other government bodies (not used on the open market); and
- in the event of significant potential for future value enhancement, other means to ensure full value to the government (e.g., a participation clause or entering into joint ventures) will be analysed and pursued where appropriate.[54]

Committee Hearings

Monitoring and Market Considerations

A tracking system was introduced to monitor activity on property ownership over a 12 month period.[55] This will provide a guide for ORC's future activity related to sales and acquisition policies, ensuring that appraisals are current.[56] ORC is moving to rezone properties, possibly working with municipalities, thereby benefiting from higher prices due to the zoning changes.[57] Also, consideration has been given to applying a risk-return model to assist in decision-making related to market conditions, potential return, and the risk of undergoing rezoning, for example.[58] The challenge is in taking a strategic approach on when to dispose of properties, with the objective of achieving the ultimate return and indeed higher value.[59]

Restrictive Covenants on Sales

ORC incorporates provisions in a disposition to protect against a purchaser reselling (or flipping) a property depending on the purchaser, as follows:

- Profit Participation Clause – an anti-flip provision provides that within a specified period of time (usually five to 20 years) if a purchaser is reselling the property, the government has the option of either repurchasing the property or recouping any profit (selling price in excess of the government's sale price); and
- Restrictive Covenant on Land Use - in certain cases where property is conveyed for a specific purpose and use, ORC will look into placing a

restrictive covenant on title to prevent future change of use without ORC approval.[60]

If the objective is a direct sale to a municipality for a public purpose, then the Corporation would sell the real estate at market, based on the appraised value, with the current zoning.[61] There is a risk that the municipality could then rezone it for other uses (e.g., institutional) or increase the value by rezoning from institutional to residential.[62] Given that ORC would not have exposed the property to the marketplace and the price is based on appraisal, protections such as anti-flipping would be available.[63]

Private Sector Sales

According to ORC, in the private sector or an open market sale it is not typical to place restrictive covenants in a RFP.[64] ORC explained the potential negative consequences in an open market:

> If we're [ORC] putting a property on the open market, the reason we don't typically use those provisions—and there are always exceptions that we might consider—is because that's not the way the market typically operates. When any other vendor puts a property on the open market and invites bids from multiple parties, they typically don't put those types of restrictions on it because they will tend to reduce the amount that you could expect in terms of a sale price. Because we're trying to maximize the return for the public, we typically don't put those kinds of restrictions, because they will tend to depress the price that we would receive in the market.[65]

Committee Recommendation

Property Re-Sales and Value Enhancements

The Committee focused on ORC property re-sales resulting in substantially higher profits shortly after a sale, and the use of safeguards in the sales agreements to allow for the sharing of such profits resulting from a subsequent transaction. As indicated, steps have been taken to monitor sales for a period of one year and to address higher re-sales (e.g., safeguards in sales agreements for properties sold to municipalities and other government bodies) but not in the private sector.

In cases where there may be significant potential for future value enhancement, ORC indicated that consideration was being given to other means to ensure full value to the government. A participation clause or joint venture option will be analysed and pursued.[66]

The Committee therefore recommends that:

3. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the introduction of new controls over property transactions; specifically, internal audit monitoring of sales, and the introduction of safeguards to prevent higher re-sales in the public sector. Furthermore, ORC should report on the feasibility of a participation clause or joint ventures to address significant potential for future value enhancements to ensure full value to the government.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

5. LEASING

5.1. Lease Administration for Government-occupied and -owned Space

In 2004 ORC's internal auditors reported on a backlog of expired government leases (151 of 876 leases) with private-sector landlords, with ministries and agencies continuing to occupy the space. The Auditor expressed the view that failure to renew leases in a timely manner could have a negative impact, for example, the disruption of program delivery due to the necessity to vacate premises and paying rent over market value. The Auditor noted that ORC addressed the backlog and has taken steps to prevent a recurrence. However, the Auditor notes that the lease for Old City Hall in Toronto has been in overhold or expired since 1999 and its clients are paying at least $3.3 million in excess rent each year to the City of Toronto.

Non-Ontario-government Tenants

The Corporation administers approximately 250 leases for non-Ontario-government tenants in government buildings (e.g., tenants from non-profit organizations). Approximately 100 of these leases were in overhold and about 60 were paying only a nominal rent ($1 a month). ORC would require Ministry direction to reconsider the 1994 policy permitting non-market leases, if the intent is to address lost revenues.

The Auditor recommended that to help ensure that leases negotiated by the Ontario Realty Corporation, both for government-occupied space and for government-owned space leased to others, reflect the best rates, the Corporation should resolve in a timely manner all remaining leases in overhold; and obtain the necessary policy direction from the Ministry of Public Infrastructure Renewal to allow it to negotiate appropriate rents—at market rates where possible—for non-Ontario-government tenants in government buildings.

The ORC had reduced the number of outstanding leases for space leased from third parties by December 2005. The Corporation has committed to work towards eliminating overholds in the lease portfolio. By March 31, 2007 the number of leases of 3rd party owned space to accommodate government services in overhold status had been reduced to four leases, representing approximately one tenth of 1% of the total leased portfolio. These leases were in the process of being finalized at that time.

Committee Hearings

Lease Administration

The Committee enquired about the benefits of relocating ministries to one location, the consolidation of rental space to increase efficiency, and establishing lease rates for ministries.[67] Specific reference was made to the City of Toronto's rental space at Old City Hall. At issue was whether the province was paying more than a fair market rate for space at this facility.[68] ORC explained that the rent should be viewed in light of certain factors, namely:[69]

- there is no market in the area comparable to the Old City Hall with its 70 courtrooms, and provincial requirements are temporarily being met at this location;
- the Old City Hall is an interim measure for court services in downtown Toronto;
- the Ministry of the Attorney General is working on a longer-term plan with a consultant. The report on the requirements across Toronto over 25 years does not deal with alternate facilities in downtown Toronto in the near term; and
- over a five- to seven-year time frame the alternative to the Old City Hall will begin development, with a solution in a 10-year period to the courtrooms at Old City Hall.[70]

ORC explained that the cost to the province to relocate from the Old City Hall facilities would be approximately $20 million. According to ORC, the lease rate is based on factors such as cost to move and set up new courtrooms in downtown Toronto.[71] To execute a move of that magnitude is expensive when the time frame for an exit plan would be in the order of seven to eight years. ORC concluded that payback on the investment in such a move is not evident, and that the current rate is fairly accurate.[72]

6. Real-Estate Information Systems

Computerized information systems are used to manage the real-estate portfolio and financial transactions. The major systems, RealSuite and Geographical Information System, are used as follows: RealSuite tracks leases, space, and facilities management for all ORC properties; and Geographical Information System (GIS) provides geographic views of the Corporation's properties and

portfolio (e.g., legal and mapping information about properties) and can integrate information from other sources (e.g., RealSuite, the land registry system, and ministry databases).

Outstanding issues include the following:

- Data Quality – as noted, RealSuite assists in decision-making on accommodation needs and for tracking the use of properties. Data quality has been a problem; for example, errors with respect to the current status (e.g., occupied/vacant and ownership) of properties in the database. This issue was also reported by the Corporation's internal auditors in a 2005 report.
- Incomplete Inventory of Real Estate - some ministries and government agencies (e.g., ministries of Transportation and Natural Resources, and GO Transit) do not use ORC services. This results in no comprehensive inventory of government-owned and-controlled real estate to assist in the overall management (e.g., asset information and decision-making on the portfolio). ORC has attempted to obtain a more complete listing of real-estate assets using several sources (e.g., GIS linked to RealSuite, and the land registry system).

The Auditor proposed that a more complete inventory is dependent on cooperation and information sharing by all ministries and agencies with the Corporation. The objective is to have one comprehensive system for government decision-making.

The Auditor recommended that in order to ensure the Ontario Realty Corporation is capable of providing reliable and complete information on the province's real-estate holdings and activities, and to support strategic decision-making on real-estate and accommodation decisions, the Corporation should:

- investigate the causes of data integrity errors on its RealSuite information system and implement quality control procedures to correct existing errors, and prevent and detect any recurrence in future; and
- continue its efforts to secure the co-operation of other ministries and agencies with real-estate holdings to permit the development and sharing of a complete inventory of all government-owned and -controlled real estate.

Status Report 2007

The ORC has strengthened the data quality initiative to enhance information on assets in the portfolio through a strategy to address data issues:

- the data quality team focuses on improving and tracking the data integrity of the organization;
- a project was initiated to develop a complete inventory of government-owned and-controlled assets;
- continuing efforts are made to secure co-operation from ministries and agencies through Account Teams;

- the data change/update function was centralized to implement quality control measures;
- a Data Quality Action Plan was developed in support of a key corporate objective for 2007/2008 and the Data Governance Structure has been revised; and
- a new website on Data Quality (Information Excellence) has been launched to promote staff awareness in support of the data quality campaign.

Committee Hearings

Inventory of Assets

The Committee enquired about the ongoing initiatives to have a complete picture of properties owned and managed by the province.[73] ORC has made progress in developing and building an IT solution, training and educating people on data collection and search verification, combined with GIS mapping of all properties.[74] Furthermore, a data quality coordinator has been hired.

The system is operational with training completed for all ministries. Approximately 9,300 properties are in the system, over and above the 4,500 PIR-owned properties.[75] ORC plans to include real estate holdings owned by agencies, boards and commissions, and the broader public sector in the future.[76] Specifically, ORC is working with ministries with assets in the following areas - transportation, natural resources, environment, municipal affairs and agriculture.

Data Integrity and Reliability

ORC is dedicating resources to data management to address data integrity concerns.[77] Resources have been provided to renew the focus on data quality and embed best practices through the operating units.[78] Resources for inputting correct information were at issue, rather than the technology.[79]

The GIS system is used as a data quality tool to assist in mapping properties and linking to multiple data sets to improve quality (e.g., verifying properties, and ownership).[80] GIS will be used to overarch all systems providing information such as floor plates, the tenants and the rent.[81] RealSuite manages operations such as facility management transactions and GIS displays this information in a very human-friendly way.[82]

ORC has centralized the data quality review process with staff overseeing all transactions, and ensuring that documentation such as addresses is accurate.[83] For example, ORC reviewed 126 records within RealSuite and made corrections, reviewed 306 sold land records indicating them as inactive in RealSuite, photos have been added to the system, and 158 buildings were marked as inactive and retired within GIS.[84]

An employee awareness program addresses the importance of data quality, and a new governance structure helps people understand their responsibilities, promoting accountability.[85]

Committee Recommendation

Property Inventory – Provincial-owned and -controlled Real Estate

Resources have been dedicated to enhance the overall integrity of data in support of reliable and complete information on the province's real-estate holdings and activities. However, there is the outstanding need to develop and share a comprehensive inventory of all government-owned and -controlled real estate.

The Committee therefore recommends that:

> **4. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the development and sharing of a comprehensive inventory of all government-owned and -controlled real estate, based on information provided by all ministries and agencies with such holdings. The report should include a timetable for the implementation of the completed inventory system.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.**

7. 2007 Status Report - Outstanding Undertakings

As noted in ORC's April 2007 status report (*Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General of Ontario, Ontario Realty Corporation – Real Estate and Accommodation Services (Section 3.10) Ministry of Public Infrastructure Renewal),* the majority of the commitments relating to the Auditor's recommendations have been addressed. The "outstanding undertakings" indicated in the status report pertain to recommendations No. 4, 5 and 7.

Committee Recommendation

The Committee noted the outstanding commitments with respect to lease administration for government-occupied and – owned space, buildings and land management, and real estate information systems, and concluded that follow-up would be beneficial taking into account the longer timeframes for these initiatives.

The Committee therefore recommends that:

5. The Ontario Realty Corporation report to the Standing Committee on Public Accounts on the following initiatives:

- **ORC's plans to forward the "M" Lease Review (Leases to 3rd parties of surplus government space) with their analysis and recommendations to PIR by the end of fiscal 2007/2008 to help develop a policy for leasing to not-for-profit community groups so that appropriate government direction can be provided;**
- **the development of a new set of processes and protocols for the administration and management of contracts across the Corporation, which will enable the ORC to determine where and how performance metrics (i.e., Key Performance Indicators) may be incorporated into service provider operating and maintenance (O&M) contracts (targeted implementation date is the start of 2008/2009);**
- **the orientation and training program for existing and new service providers, as a prerequisite to conducting business with the ORC (targeted implementation date is early fiscal 2008/2009); and**
- **ORC Internal Audit's data quality audit (during fiscal 2007/2008).**

The Committee requests that a response to this recommendation be provided to the Committee Clerk by December 31, 2007 indicating the *current status only* of these undertakings, acknowledging that the Auditor General will be conducting a follow-up audit on this topic, and reporting in the *2008 Annual Report*.

NOTES

[1] Ontario, Office of the Auditor General, *2006 Annual Report* (The Office: Toronto, Ontario, December 2006), pp. 215 and 216.
[2] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 29 March 2007, P-276.
[3] The introduction to each section in this report is based directly on the Auditor General's findings, as reported in the *2006 Annual Report* and in the Corporations *2007 Status Report* (Appendix). This text consists of paraphrasing and in some instances partial quotes from these documents.
[4] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 29 March 2007, P-281 and P-282.
[5] Ibid., P-282.
[6] Ibid., P-276.
[7] Ibid.
[8] Ibid.
[9] Ibid., P-282.
[10] Ibid.
[11] Ibid., P-275.
[12] Ibid., P-273.
[13] Ibid., P-274.
[14] Ibid.
[15] Ibid.
[16] Ibid.
[17] Ibid.
[18] Ibid.
[19] Ontario Realty Corporation, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General of Ontario, Ontario Realty Corporation – Real Estate and Accommodation Services (Section 3.10) Ministry of Public Infrastructure Renewal* (Appendix), dated 25 April 2007.
[20] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 29 March 2007, P-276 and P-277.
[21] Ibid., P-277.
[22] Ibid.
[23] Ibid., P-278.
[24] Ibid., P-277 and P-278.
[25] Ibid., P-277.
[26] Ibid., P-278.
[27] Ibid., P-277.
[28] Ibid.
[29] Ibid.
[30] Ibid.
[31] Ibid., P-278.
[32] Ibid.
[33] Ibid., P-283.
[34] Ibid., P-283 and P-284.
[35] Ibid., P-283.
[36] Ibid.
[37] Ibid., P-284.
[38] Ibid.
[39] Ibid.
[40] Ibid., P-283 and P-284.
[41] Ibid., P-283.
[42] Ibid., P-284.
[43] Ibid.
[44] Ibid., P-278.
[45] Ibid.
[46] Ibid.

[47] Ibid., P-281.
[48] Ibid.
[49] Ibid., P-278 and P-281.
[50] Ibid., P-282.
[51] Ibid., P-284 and P-285.
[52] Ibid., P-281 and P-282.
[53] Ibid., P-284 and P-285.
[54] Ontario Realty Corporation, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General of Ontario, Ontario Realty Corporation – Real Estate and Accommodation Services (Section 3.10) Ministry of Public Infrastructure Renewal* (Appendix), dated April 25, 2007.
[55] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 29 March 2007, P-280.
[56] Ibid., P-280.
[57] Ibid.
[58] Ibid.
[59] Ibid.
[60] Ibid., P-279.
[61] Ibid.
[62] Ibid., P-280.
[63] Ibid., P-279.
[64] Ibid., P-280.
[65] Ibid., P-279.
[66] Ontario Realty Corporation, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General of Ontario, Ontario Realty Corporation – Real Estate and Accommodation Services (Section 3.10) Ministry of Public Infrastructure Renewal* (Appendix), dated 25 April 2007.
[67] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 29 March 2007, P-290.
[68] Ibid., P-291.
[69] Ibid.
[70] Ibid.
[71] Ibid.
[72] Ibid.
[73] Ibid., P-287.
[74] Ibid.
[75] Ibid.
[76] Ibid.
[77] Ibid., P-286.
[78] Ibid.
[79] Ibid.
[80] Ibid.
[81] Ibid.
[82] Ibid.
[83] Ibid., P-287.
[84] Ibid.
[85] Ibid.

APPENDIX

Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General of Ontario
Ontario Realty Corporation – Real Estate and Accommodation Services (Section 3.10)
Ministry of Public Infrastructure Renewal
April 25, 2007

Summary Status Table in Response to the
Report of the Auditor General of Ontario
Ontario Realty Corporation – Real Estate and Accommodation Services (Section 3.10)
Ministry of Public Infrastructure Renewal

Auditor's Recommendation	Completed undertaking	Outstanding undertaking (including timeline)
Recommendation 1 "The Corporation should establish timetables for implementing any changes necessary to its operations to support recent government initiatives aimed at improving the strategic management of real estate assets, including those processes aimed at assessing and rationalizing real estate assets, including developing plans for the future uses and dispositions of individual properties and implementing those plans."	The ORC is pleased that the AGO's examination of processes acknowledged many of the issues and suggestions the Corporation has made over the years for improvements to the real property management system. The ORC is working with PIR to support policy changes and make further improvements. Consistent with the AGO's recommendation, business plans and workplans include timetables for those changes that are the responsibility of ORC. In order to manage and invest appropriately in the assets, the Corporation put in place an Asset Management Framework for classifying all real estate assets as either Core or Non-Core. The framework outlines the goals, roles and responsibilities of the business areas within the Corporation. This classification ensures that operations manage each asset accordingly and funding is invested in Core assets for the long term. It also establishes that all Non-Core assets are not required for government purposes and can eventually be sold. A new Order-In-Council (OIC) process was developed in the last quarter of 2005 to assist in selling Non-Core assets. In the past, there was no sunset date on an OIC. The new process provides for a 15 month OIC that is updated each year by a new Annual Year Sales Plan (the extra 3 months allows for possible delays in the transaction process). A further comment on the difficulty in selling surplus and underutilized properties: The former Government gave ORC approval to sell a variety of properties to meet established sales targets if the business cases for sales made economic sense. Many of the 330 properties noted in the report are "in-use" for delivery of government programs and the business cases for many of these potential sales were subsequently determined not to be sound. The Corporation establishes annual workplans with timelines attached for all business unit areas. ORC liaises with PIR and Client Ministries to ensure that government initiatives are captured and supported where appropriate in the Corporation's workplans.	The Auditor General's recommendations have been addressed.

Auditor's Recommendation	Completed undertaking	Outstanding undertaking (including timeline)
Recommendation 2 "In order to help ensure that amounts owing from property sales are properly accounted for and obtained, and to help ensure ongoing monitoring for effectiveness of its sales procedures, the Corporation should: Establish controls to ensure that receivables are recorded and tracked for any potential recoveries from conditions of property sales; and, Track and identify any resale of properties sold for significantly higher amounts shortly after purchase and investigate how such situations could have occurred. In addition, the Corporation should consider the feasibility of requiring safe-guards in its sales agreements that would permit it to share in any large profits from subsequent sales of properties."	We are pleased that the AGO found the controls over property sales and acquisitions to be satisfactory. The recommendations should help to further strengthen controls. ORC Internal Audit is currently monitoring all sales of the organization through an electronic monitoring system that detects any change in title to properties sold by ORC for a period of one year. Safeguards in sales agreements, which the AGO recommended be considered to prevent higher re-sales, are currently applied to properties sold to municipalities and other government bodies. These safeguards, however, would significantly impact the realizable value of the asset for sales to third parties on the open market since they would in turn, limit the profitability of the asset to those third parties. Where significant potential for future value enhancement may exist, other means to ensure full value to the government, such as participation clause or entering into joint ventures, will be analysed and pursued where appropriate.	The Auditor General's recommendations have been addressed.
Recommendation 3 "To enable it to help the government achieve additional accommodation expenditure savings in the real estate portfolio, the Corporation should work with the Ministry of Public Infrastructure Renewal and client ministries and agencies to establish requirements for: Carrying out long-term accommodation planning to allow for exploration of options beyond leasing, such as construction, lease-buy, outright purchasing, and relocation, to meet space needs at lower costs; Exploring co-location and sharing opportunities with other ministries; and, Having ministries periodically report their present and future expected staff size, as	The Corporation agrees with the recommendation. As observed in the audit, more long-term planning has been occurring and the Corporation will continue to work toward improved long-term planning with the Ministry of PIR and tenant Ministries. As part of its long-term planning and strategic advice to client ministries, ORC is working at a minimum of 18-24 months in advance of lease expiry to provide a variety of accommodation options beyond traditional leasing that are most appropriate and provide optimum value for money. The ORC engages in careful analysis to identify potential co-location and sharing opportunities. The government has recently entered into more efficient arrangements for some accommodation requirements such as the Durham Consolidated Courthouse that will consolidate 7 existing leases into one new location. Also, ORC is in the process of relocating 11 Ministries into one location in Ottawa to share space and services – reducing the space requirements by 22, 000 sq. ft. and saving operating costs.	The Auditor General's recommendations have been addressed.

Auditor's Recommendation	Completed undertaking	Outstanding undertaking (including timeline)
Corporation to enable a more informed assessment of the use of existing space."	ORC has been working with the Ministry of Government Services to obtain reports on the staff size of Ministries by location in order to assist in the proper assessment of efficient space use.	
Recommendation 4 "To help ensure that leases negotiated by the Corporation, both for government-occupied space and for government-owned space leased to others, reflects the best rates, the Corporation should ensure that: All remaining leases in over-hold are resolved in a timely manner; and, It has the necessary policy direction from the Ministry to allow it to negotiate appropriate rents – at market rates where possible – for non-Ontario Government tenants in government buildings."	ORC agrees with the recommendation. As noted in the audit, the ORC implemented a successful strategy to reduce the number of outstanding leases for space leased from third parties from 151 to 10 by December 2005. Success in this area has resulted in a high satisfaction rating by ministries for leasing services at ORC. The corporation will continue to work towards eliminating over-hold situations within the lease portfolio. As of March 31, 2007 the number of Accommodation "L" Leases (leases of 3rd party owned space to accommodate government services) in overhold status has been reduced to four leases for a total of 13,000 square feet, which represents approximately one tenth of 1% of the total leased portfolio of approximately 9 million square feet. Each of these four leases is currently in the process of being finalized.	A comprehensive "M" Lease Review (Leases to 3rd parties of surplus government space) was completed by December 31, 2006. There are a number of leases in overhold where the existing tenant is a not-for-profit organization and is currently paying below market or nominal rent. While the ORC mandate is to negotiate market rents, it is recognized there are special circumstances or historical issues on certain files. ORC will forward this review to PIR with further analysis and recommendations by the end of fiscal 2007/2008 to help develop a policy for leasing to not-for-profit community groups so that appropriate government direction can be provided.
Recommendation 5 "In order to help ensure that all service providers managing buildings perform their management and reporting duties appropriately, consistently, and at a high level, the Corporation should review building-management practices in all regions and ensure that best practices are being consistently adopted."	The ORC is pleased the AGO found that the acquisition process and management procedures in place for securing building- and land-management services used the proper procedures and controls while having due regard for economy. As the Auditor noted, ORC monitors the performance of the large service providers in detail. The ORC has examined how these enhanced monitoring practices can be economically applied to smaller service-provider contracts. On April 1, 2006, these smaller contracts became subject to the Corporation's formal contractor evaluation process. This new process should help ensure appropriate service-provider performance through ongoing monitoring of contractor performance that can lead to termination of the contract for poor performance.	One of the ORC's strategic initiatives for fiscal 2007/2008 is "Strengthening Contract Administration and Management Processes". ORC will investigate and analyze what processes and contract management tools are currently in place. This will be followed by a gap analysis that will identify where ORC needs to improve, streamline and strengthen its processes and training for personnel. This information will be augmented by industry best practices and consolidated to form a new set of processes and protocols for the administration and management of contracts across the organization. This will also allow the ORC to determine where and how performance metrics (ie. Key Performance Indicators) may be incorporated into operating and maintenance (O&M) contracts. The targeted

Auditor's Recommendation	Completed undertaking	Outstanding undertaking (including timeline)
		implementation date for all of this work is the start of 2008/2009 fiscal. Another initiative is "Aligning ORC Service Providers with the Customer Service Focus". ORC will review and analyze how current service providers perform their own customer service training. This review will then be compared with industry best practices. The deliverable will be an orientation and training program which existing and new service providers will be expected to complete, as a prerequisite to conducting business with the ORC in the future. The targeted implementation date is early fiscal 2008/2009.
Recommendation 6 "To enable the Corporation to properly maintain government-owned buildings in accordance with life-cycle costing for capital repair requirements and to avoid any longer-term impact resulting from deferring needed preventative or preservation repairs, the Corporation should work with its clients and the Ministry of Public Infrastructure Renewal to establish stable and appropriate levels of funding for maintaining government-owned buildings."	ORC concurs that there should be a stable and appropriate level of funding for maintaining government owned buildings and will continue to work with PIR and tenant Ministries to recommend the optimum level of funding. In recognition of the deferred maintenance situation identified by the ORC, the Ministry has provided increased capital funding from a previous 10-year average of $74 Million to $148.5 Million in 2005-2006. The Asset Management Framework (Core vs. Non-Core) deals with deferred maintenance as one of the criteria in assessing the long-term strategic value of each asset. An increased number of building condition reports have been initiated by both ORC and our service providers to assist in setting a Facilities Condition Index (FCI) that is then assigned to the asset. The FCI assists ORC in annually determining the capital investment strategy. The ORC is working with PIR and ministries annually to establish appropriate levels of funding. As the Corporation's review of all other assets in the portfolio is ongoing, there will be a continuing emphasis on strategically investing in deferred maintenance in the most appropriate long-term core assets to ensure the integrity of the Province's real estate portfolio.	The Auditor General's recommendations have been addressed.

Auditor's Recommendation	Completed undertaking	Outstanding undertaking (including timeline)
Recommendation 7 "In order to help ensure that the Corporation is capable of providing reliable and complete information on the province's real estate holdings and activities, and to support strategic decision-making on real estate and accommodation decisions, the Corporation should: Investigate the causes of data integrity errors in its RealSuite information system and implement quality-control procedures to correct existing errors, and prevent and detect any recurrence in future; and, Continue its efforts to secure the co-operation of other ministries and agencies with real-estate holdings to permit the development and sharing of a complete inventory of all government-owned and controlled real estate."	The Corporation concurs with the recommendation. The ORC has strengthened its data quality initiative to improve information on the assets in the portfolio. This effort has been initiated, and a strategy is in place to deal with the data issues, starting with the most significant buildings in the portfolio. A data quality team has been established to improve and track the data integrity of the organization. This is in addition to a project initiated to develop a complete inventory of government owned and controlled assets. Also, the ORC is continuing its efforts to secure co-operation from ministries and agencies, in general and for this project, through its newly established Account Teams, which have significantly improved communications with Ministries. The data change/update function was centralized in order to implement quality control measures, perform root cause analysis, correct errors and prevent future occurrences To date 126 data records have been reviewed and loaded into RealSuite. Another 306 sold land records have been marked inactive in RealSuite and retired from the GIS. Over 500 photos have been properly named and loaded into RealSuite and the Geographic Information System (GIS). Over a hundred and fifty (158) inactive buildings (leased and owned) have been retired from the GIS and 28 MTO Program use lands have been mapped in the GIS (title transferred to PIR). A data comparison tool has been developed so that discrepancies between systems could be identified and fixed. A Data Quality Action Plan has been developed in support of a key corporate objective for 2007/2008 and the existing Data Governance Structure has been revised in order to provide ORC management and staff with the necessary responsibility and accountability to better manage information. A new website focused on Data Quality (Information Excellence) has been launched in order to increase staff awareness and to provide tools and information to support the organization's data quality campaign.	ORC Internal Audit will be performing a data quality audit during fiscal 2007/2008.

Auditor's Recommendation	Completed undertaking	Outstanding undertaking (including timeline)
Recommendation 8 "The Corporation should develop and report comprehensive and reliable performance indicators that would enable legislators, clients, and the public to properly assess its effectiveness in managing the province's real-estate portfolio and meeting accommodation requirements and objectives in an economical and efficient manner. Where possible, the Corporation's performance should be benchmarked to comparable private-sector and government property-management organizations in other jurisdictions."	ORC concurs with the recommendation. The now completed 2004/20005 and 2005/2006 ORC Annual Reports contain more specific performance information than did previous annual reports. Included in these reports are performance measures against pre-established corporate objectives, presented in a "report card" fashion. Starting in 2006/2007, additional portfolio performance indicators, particularly customer satisfaction levels, are being provided in quarterly reports to stakeholders. The Corporation's objectives for 2006/07 included the development of improved performance indicators benchmarked against private sector and government property-management organizations in other jurisdictions. These have now been established and where appropriate will be benchmarked against private sector organizations such as BOMA (Building Owners and Managers Association), CoreNet and IFMA (International Facilities Management Association) as well as public sector organizations such as Public Works and Government Services Canada, Societe de Imi..eubles du Quebec and GSA (General Services Administration, USA).	The Auditor General's recommendations have been addressed.
Recommendation 9 "In view of the concerns we raised in 2003, and of those raised by the Corporation's internal auditors in 2005, regarding the use of Unit Price Contractors in place of established procurement procedures and competitive selection processes in hiring contractors for large construction projects, the Corporation should conduct a comprehensive review of its use of Unit Price Contractors, as well as of the policy framework that permits their use, to ensure the required open competitive procurement practices are not being circumvented."	The Corporation has implemented a new procurement process for the performance of repairs and alteration projects to eliminate the use of Unit Price Contractors. These projects are now awarded using established procurement procedures through a vendor of record list (VOR) and a competitive selection process in which all members of the VOR are invited to competitively bid on each project.	The Auditor General's recommendations have been addressed.

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE L'ONTARIO – SERVICES DE GESTION DES IMMOBILISATIONS ET DES LOCAUX

(Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.10)

1re session, 39e législature
57 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics
Société immobilière de l'Ontario : services de gestion des immobilisations et des locaux (Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.10)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Ontario Realty Corporation : real estate and accommodation services (Section 3.10, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)
Également disponible sur l'Internet.
ISBN 978-1-4249-4593-1

1. Société immobilière de l'Ontario—Audit. 2. Immeubles—Gestion—Ontario—Évaluation. 3. Bâtiments publics—Ontario. 4. Domaine public—Ontario—Gestion.
I. Titre. II. Titre: Ontario Realty Corporation : real estate and accommodation services (Section 3.10, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

KEO936 A23 P82 2007 352.5'409713 C2007-964016-8F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Steve Peters
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman Sterling

Queen's Park
Février 2008

COMPOSITION DU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

1re session, 39e législature

NORMAN STERLING
Président

JERRY J. OUELLETTE
Vice-président

LAURA ALBANESE

ERNIE HARDEMAN

ANDREA HORWATH

PHIL MCNEELY

LIZ SANDALS

MARIA VAN BOMMEL

DAVID ZIMMER

Katch Koch
Greffier du comité

Susan Viets
Recherchiste

COMPOSITION DU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

2e session, 38e législature
(à la fin de la session)

NORMAN STERLING
Président

ERNIE HARDEMAN
Vice-président

JEAN-MARC LALONDE

LISA MACLEOD

SHELLEY MARTEL

JOHN MILLOY

RICHARD PATTEN

LIZ SANDALS

MONIQUE M. SMITH

Katch Koch
Greffier du comité

Ray McLellan
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE 1
Remerciements 1

1. CONTEXTE 1
1.1. Responsabilité de la SIO et prestation de services 2
1.2. Objectif de la vérification 2
1.3. Aperçu des constatations de la vérification 3
1.4. Engagement envers la prise de mesures 3
Initiatives de la SIO (2006-2007) 4
1.5. Réponse aux recommandations du Comité 5
Liste des recommandations du Comité 5

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS 7

2. CADRE DE GESTION DE LA SIO 7
Rapports entre le Ministère et la SIO 7

3. EXAMEN MINISTÉRIEL DU RENOUVELLEMENT DE L'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE 8
3.1. Problèmes de gestion immobilière 8
Initiatives pour une gestion stratégique (2006) 9
Stratégie pour l'aliénation des biens immobiliers – le rôle du Ministère 10
Nouvelle méthode de gestion du portefeuille 11
Les municipalités en tant que clientes – l'impact sur la collectivité 13

4. CONTRÔLES RÉGISSANT LA VENTE ET L'ACQUISITION DES PROPRIÉTÉS 14
4.1. Contrôles relatifs aux évaluateurs 14
Considérations relatives à la surveillance et au marché 15

5. LOCATION 17
5.1. Administration des baux pour les locaux possédés et occupés par le gouvernement 17
Locataires qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne 18
Administration des baux 18

6. SYSTÈMES D'INFORMATION IMMOBILIÈRE 19
Inventaire des biens 21

7. RAPPORT D'ÉTAPE DE 2007 – ENGAGEMENTS À RÉALISER 22

NOTES 24

ANNEXE

PRÉAMBULE

Le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences le 29 mars 2007 sur le rapport du vérificateur général concernant les services de gestion des immobilisations et des locaux de la Société immobilière de l'Ontario. Le Comité a souscrit aux constatations et aux recommandations que le vérificateur général a formulées à ce sujet dans son *Rapport annuel 2006* (s. 3.10).

Le présent rapport du Comité donne un aperçu des sections pertinentes du rapport du vérificateur général ainsi que du déroulement des audiences et comprend des références au rapport d'étape de 2007 du Ministère. Le Comité a formulé des recommandations en fonction de ses propres observations et conclusions.

Remerciements

Le Comité permanent des comptes publics profite de cette occasion pour remercier les témoins de leur participation aux audiences, à savoir le sous-ministre et les fonctionnaires du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique (le Ministère) ainsi que le président du conseil d'administration, le président et chef de la direction et les cadres supérieurs de la SIO.

Le Comité a apprécié de recevoir le rapport d'étape de 2007 du Ministère, intitulé *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10), ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique* (Annexe), daté du 25 avril 2007.

Le Comité apprécie l'aide qui lui a été apportée au cours des audiences et de ses délibérations par le Bureau du vérificateur général, le greffier du Comité et le recherchiste de la Direction des services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative de l'Ontario.

1. CONTEXTE

La Société immobilière de l'Ontario (la SIO/la Société) fournit des services de gestion de biens et de projets immobiliers à la plupart des ministères et organismes provinciaux. Le portefeuille immobilier comprend plus de 38 000 hectares (95 000 acres) de terrains et 6 000 immeubles abritant des locaux de plus de 4,6 millions de mètres carrés (50 millions de pieds carrés). Les biens immobiliers comprennent des terrains, des immeubles d'habitation, des bâtiments agricoles et des immeubles commerciaux; les revenus de location annuels sont d'environ 28 millions de dollars.

Quatre-vingt-un pour cent (81 %) du portefeuille appartient au gouvernement de l'Ontario, et le reste est loué. Le portefeuille immobilier contient deux grandes catégories de biens, à savoir les immeubles utilisés par les ministères ou

organismes et les autres biens-fonds (p. ex., ceintures de verdure, réserves foncières et fermes).

Les revenus annuels de la Société sont d'environ 600 millions de dollars, ce qui couvre différents coûts dont les coûts de location, les impôts fonciers, les travaux de réparation et d'entretien et les services publics. La SIO reçoit en outre des fonds du Ministère.

1.1. Responsabilité de la SIO et prestation de services

La Société relève du ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique. Elle compte quatre bureaux régionaux et trois bureaux de secteur et elle employait environ 300 personnes en 2005-2006. La plupart des biens sont gérés pour le compte du Ministère, lequel, en tant que propriétaire, fournit des directives et des fonds et approuve les décisions concernant les biens.

La SIO offre les services suivants aux ministères et organismes clients :

- élaboration de politiques, de stratégies et de plans de mise en œuvre pour maximiser l'utilisation des portefeuilles immobiliers existants;
- ventes et acquisitions de terrains et d'immeubles;
- location immobilière au besoin pour compléter l'inventaire de locaux possédés;
- gestion immobilière, y compris les travaux quotidiens d'entretien et de réparation des installations possédées ou louées;
- gestion de grands projets d'immobilisations.

1.2. Objectif de la vérification[1]

La vérification visait à déterminer si la Société immobilière de l'Ontario avait mis en place des procédures et systèmes adéquats pour s'assurer que :

- les biens immobiliers sont acquis, gérés et aliénés dans un souci d'économie et dans l'intérêt public;
- les besoins en locaux du gouvernement sont satisfaits de manière économique;
- le rendement de la Société est mesuré et communiqué de façon à permettre une évaluation réaliste de ses activités et réalisations.

La vérification excluait la gestion des grands projets d'immobilisations, lesquels ont été examinés en 2003 dans le cadre d'une vérification des services aux tribunaux. Par ailleurs, le service de vérification interne de la Société avait vérifié ce domaine récemment.

1.3. Aperçu des constatations de la vérification

Le vérificateur général a fourni un aperçu des observations et des conclusions de la vérification, comme suit :

- Améliorations récentes apportées par la SIO – des améliorations avaient été apportées aux systèmes et aux procédures régissant les activités de location, la vente et l'acquisition des propriétés ainsi que le recrutement et la surveillance des fournisseurs de services de gestion d'immeubles.
- Initiatives en cours – la SIO travaille avec le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique et avec les ministères et organismes clients pour s'assurer que :
  - les locaux gérés sont utilisés de façon efficace;
  - l'entretien des propriétés est rendu possible par des investissements appropriés dans l'entretien et la réparation des immeubles tout au long du cycle de vie;
  - ses systèmes d'information de gestion fournissent des renseignements pertinents et fiables aux décideurs.
- Gestion et rationalisation du portefeuille immobilier – le vérificateur était d'accord avec le Ministère pour dire que plusieurs facteurs avaient entravé la gestion efficace et la rationalisation du portefeuille immobilier de la province (p. ex., gestion des propriétés excédentaires ou sous-utilisées). Le vérificateur a aussi noté que la Société se devait d'améliorer les systèmes d'information et d'élaborer des plans stratégiques pour déterminer les propriétés pouvant être rationalisées ou vendues.
- Points connexes – le vérificateur a relevé une série de points connexes, à savoir : la consignation et le suivi du recouvrement des montants impayés; la revente de propriétés par leurs nouveaux propriétaires; l'évaluation de la rentabilité des locaux loués; la garantie de l'utilisation efficiente des locaux; les pratiques exemplaires et les normes élevées pour la gestion des propriétés; l'estimation des coûts de l'entretien reporté; la présence de nombreuses erreurs dans la base de données immobilières; les mesures de rendement et le rôle d'indicateurs de rendement détaillés et fiables pour évaluer la gestion; les avantages de la fonction de vérification interne; enfin, la nécessité de se pencher sur les pratiques de gestion des grands projets d'immobilisations.

1.4. Engagement envers la prise de mesures

La SIO s'est engagée à donner suite aux recommandations du vérificateur qui visent les opérations, et à continuer de conseiller le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique sur tous les aspects des options stratégiques et de leur mise en œuvre en ce qui a trait aux recommandations qui nécessitent de faire approuver une politique.

Audiences du Comité

Initiatives de la SIO (2006-2007)

La Société a fourni de l'information complémentaire sur les initiatives prises récemment pour donner suite aux recommandations du vérificateur concernant l'inventaire des biens immobiliers, les stratégies pour les biens immobiliers, la planification de la vente des biens immobiliers excédentaires, le rôle des indicateurs de rendement et les plans d'action pour améliorer les données[2] :

- Inventaire des biens immobiliers – des progrès ont été réalisés pour dresser l'inventaire des biens immobiliers du gouvernement provincial à l'aide d'un système d'information géographique (SIG) produisant des cartes et servant à la prise de décisions sur les biens immobiliers excédentaires;
- Stratégies pour les biens immobiliers – un groupe de développement ayant la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour les biens principaux a été créé;
- Plan de vente pour les biens immobiliers excédentaires – un plan de vente pluriannuel pour les biens excédentaires importants a été élaboré. Dans son *Rapport annuel 2005-2006*, la Société énonce des mesures et des cibles de rendement, accompagnées d'un bilan;
- Indicateurs de rendement – l'élaboration d'indicateurs de rendement clés en 2006-2007 afin de mieux mesurer le rendement, principalement au niveau opérationnel, et de pouvoir effectuer des comparaisons avec d'autres organismes publics et le secteur privé, accompagnée de plans de mise en œuvre au cours du prochain exercice;
- Plans d'action pour améliorer les données – la Société a affecté des ressources à un service responsable de l'intégrité et de la qualité des données et a établi des plans d'action pour remédier en 2007-2008 aux problèmes concernant l'entretien futur.

Conclusion du Comité

En se fondant sur son examen du rapport de vérification de 2006, sur le rapport d'étape de 2007 et sur les résultats des audiences, le Comité est arrivé à la conclusion suivante :

La Société immobilière de l'Ontario a fait des progrès pour donner suite aux préoccupations et aux recommandations du vérificateur contenues dans le *Rapport annuel 2006* au moyen de la mise en œuvre de processus et de procédures. Des détails sur les mesures prises jusqu'à maintenant ont été fournis au cours des audiences et dans le rapport d'étape en annexe. Les initiatives en cours relativement aux recommandations 4, 5 et 7 feront l'objet d'un suivi par le Comité permanent des comptes publics (s. 7).

1.5. Réponse aux recommandations du Comité

Le Comité demande à la Société immobilière de l'Ontario de faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur le présent rapport dans les 120 jours suivant son dépôt. Quand le Comité est d'avis qu'un autre délai est requis, il en est fait mention dans la recommandation.

Liste des recommandations du Comité

1. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur la mise en œuvre et l'administration du processus amélioré d'aliénation des biens immobiliers. Le rapport doit traiter de la relation entre le Ministère et la SIO, donner un aperçu du succès remporté jusqu'à maintenant par les activités de mise en vente et identifier les principaux défis du processus d'aliénation.

2. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur le processus d'aliénation des biens immobiliers pouvant avoir de l'importance pour la collectivité ou le secteur parapublic. En particulier, le Comité demande des précisions sur les priorités clés, à savoir les mesures prises par la Société pour assurer une utilisation optimale des biens-fonds du point de vue de la collectivité, et la maximisation du produit d'une aliénation.

3. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les répercussions de l'imposition de nouveaux contrôles aux transactions immobilières, plus précisément, la surveillance des ventes par le service de vérification interne et l'imposition de garanties pour prévenir la revente de propriétés à un prix plus élevé dans le secteur public. En outre, la SIO doit faire rapport sur la possibilité de recourir à une clause de participation ou à une coentreprise pour profiter du potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, afin d'optimiser les ressources du gouvernement.

4. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'élaboration et le partage d'un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement, d'après les renseignements fournis par l'ensemble des ministères et organismes possédant de tels biens. Le rapport doit comprendre un échéancier pour la mise en œuvre du système d'inventaire complet.

5. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les initiatives suivantes :

- **les plans de la SIO pour transmettre les résultats de l'examen des baux "M" (location à des tiers de locaux excédentaires du gouvernement), accompagnés de son analyse et de ses recommandations, au Ministère d'ici la fin de l'exercice 2007-2008 pour l'aider à élaborer une politique de location aux groupes communautaires sans but lucratif, et obtenir ainsi des directives appropriées de la part du gouvernement;**
- **l'élaboration d'un nouvel ensemble de processus et de protocoles pour l'administration et la gestion des contrats à l'échelle de la Société, ce qui permettra à la SIO de déterminer où et comment des mesures du rendement (c.-à-d., les indicateurs de rendement clés) peuvent être intégrées aux contrats de fonctionnement et d'entretien des fournisseurs de services (la date de mise en œuvre cible est le début de 2008-2009);**
- **le programme d'orientation et de formation à l'intention des fournisseurs de services existants et nouveaux, comme condition préalable pour faire des affaires avec la SIO (la date de mise en œuvre cible est le début de l'exercice 2008-2009); et**
- **la vérification de la qualité des données effectuée par le service de vérification interne de la SIO (au cours de l'exercice 2007-2008).**

Le Comité demande qu'une réponse à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité d'ici le 31 décembre 2007 en indiquant l'*état d'avancement* de ces engagements *seulement*, du fait que le vérificateur général effectuera un suivi à ce sujet et en rendra compte dans son *Rapport annuel 2008*.

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS[3]

2. CADRE DE GESTION DE LA SIO

La Société exerce ses activités selon un cadre de gestion prescrit, comportant des paramètres précis. La directive provinciale sur les biens immobiliers et les locaux fournit un cadre pour acquérir, gérer et aliéner les biens immobiliers et les locaux de façon efficace et efficiente. Elle stipule que la Société est l'agence immobilière avec laquelle la plupart des ministères et certains organismes doivent faire affaire et qu'ils doivent payer selon le principe de la rémunération des services. La directive exige de la Société qu'elle assure l'optimisation des ressources (p. ex., application du processus concurrentiel et maximisation du produit de l'aliénation des biens).

Les clients doivent soumettre des plans de logement annuels à la SIO et celle-ci les aide à trouver des propriétés excédentaires potentielles dans le cadre de son processus annuel d'examen des biens et de planification du portefeuille. La SIO prépare des plans de vente annuels pour les propriétés excédentaires ou sous-utilisées.

Audiences du Comité

Rapports entre le Ministère et la SIO

Le Comité s'est informé des rapports qui existent entre le Ministère et la SIO[4]. Le cadre de responsabilisation a été élaboré en 2000 parallèlement à un protocole d'entente constituant l'instrument de définition des rôles et des rapports[5]. Le protocole a été révisé l'année dernière et ce document encadre l'ensemble des responsabilités, y compris le mandat de la SIO pour chaque comité du conseil, les descriptions d'emploi et les pratiques de gouvernance générales[6].

Le ministre fournit une orientation stratégique à la SIO, et la Société fonctionne comme une entreprise opérationnelle indépendante[7]. Le rapport entre le Ministère et la SIO s'inscrit dans la *Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes du gouvernement*, laquelle définit les rapports ministériels avec l'ensemble des organismes[8]. Alors que le rôle de la SIO en est un de gestion immobilière, le mandat du Ministère prévoit, par exemple, la participation des intervenants et la tenue de consultations publiques[9]. Le Comité a reconnu le sérieux avec lequel le Ministère et la SIO assument leurs rôles complémentaires dans un processus qui vise l'intérêt du grand public[10].

Le rendement fait l'objet d'une évaluation annuelle, et les objectifs d'amélioration du rendement sont fixés et publiés dans le rapport annuel. Selon la plus récente vérification interne, les pratiques de gouvernance de la Société sont satisfaisantes[11].

Restructuration de la SIO – cadre de responsabilisation

La SIO a subi une transformation importante au cours des dernières années en passant sous la responsabilité du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique[12]. La nouvelle orientation a renforcé le rôle de la Société dans le domaine du service à la clientèle et de la gestion des biens en établissant une liaison plus étroite avec les clients, avec le Ministère et avec les autres ministères et en rehaussant le niveau des services qui leur sont offerts, de même que dans le domaine des conseils prodigués au Ministère[13].

Le lien redditionnel est défini par le ministre qui rend des comptes à l'Assemblée législative avec la participation du sous-ministre, parallèlement au compte rendu du président du conseil, du chef de la direction et des vice-présidents principaux de la SIO[14].

Le Ministère a indiqué que les mécanismes de reddition de comptes ont établi le cadre pour améliorer le rendement de la SIO. Les instruments de gouvernance comprennent un protocole d'entente actualisé, ainsi qu'une nouvelle entente de gestion de services immobiliers qui énonce les responsabilités courantes de la Société et du Ministère[15]. Au moment des audiences, la SIO mettait la dernière main aux conventions d'occupation avec les ministères pour répondre aux attentes et aux obligations en matière de niveau de service, emplacement par emplacement[16].

La Société publie maintenant des rapports annuels complets et le vérificateur général a salué le rôle du service de vérification interne de la SIO dans ce domaine[17]. Un groupe de vérification interne fait rapport à un sous-comité (un comité de vérification) du conseil d'administration qui assure gouvernance et surveillance[18].

3. Examen ministériel du renouvellement de l'infrastructure publique

3.1. Problèmes de gestion immobilière

En 2005, le Ministère a relevé des obstacles importants dans le système de gestion des biens immobiliers du gouvernement. Les problèmes concernaient, entre autres, les points suivants : une proportion du portefeuille était excédentaire ou sous-utilisée; il n'y avait ni plan formel ni évaluation pour nombre de propriétés excédentaires ou sous-utilisées de la province; on ne savait pas trop qui était responsable de prendre les décisions stratégiques ou quel était l'intérêt réel de la province dans les négociations; il n'y avait pas d'inventaire centralisé complet des avoirs immobiliers de la province; il y avait peu d'incitatifs encourageant les clients à optimiser leur utilisation des biens immobiliers; enfin, on vendait les propriétés « telles quelles » sans examiner les possibilités d'accroître la valeur et les revenus.

Le vérificateur a relevé une série de problèmes connexes, comme suit :

- Problèmes de marketing – au cours des dix dernières années, les gouvernements provinciaux successifs ont donné l'instruction à la SIO de vendre des propriétés. Les ventes ont porté sur les propriétés les plus attrayantes, excluant les biens soumis à des conditions qui en compliquaient la vente (p. ex., la nécessité de réinstaller les locataires actuels du gouvernement et la pollution du sol). Sur une période de sept ans, la SIO a vendu seulement 140 propriétés sur un portefeuille de 330.
- Systèmes et procédures pour désigner les propriétés – le vérificateur a indiqué que la SIO pourrait améliorer ses systèmes et procédures servant à désigner les propriétés à vendre ou à rationaliser si elle disposait d'un meilleur système d'information sur les biens accompagné de plans stratégiques sur l'utilisation future de chaque propriété – désignant les propriétés destinées à la vente ou réputées sous-utilisées.
- Absence de profils complets des propriétés – dans le cas où des plans stratégiques étaient préparés pour certaines propriétés, ils n'étaient pas toujours suivis. Le processus était imprécis quant au calendrier de mise en œuvre des plans, et l'état actuel des propriétés était difficile à déterminer. Pour déterminer les propriétés qu'on envisageait de rationaliser ou de vendre, il fallait regrouper de l'information provenant de plusieurs sources (p. ex., les ventes annuelles et les plans de rationalisation de la SIO, ainsi que des rapports externes).

Initiatives pour une gestion stratégique (2006)

Des initiatives ont été prises en janvier 2006 pour améliorer la gestion stratégique des biens immobiliers, à savoir :

- un nouveau cadre pour guider les décisions relatives à l'acquisition, l'utilisation, l'amélioration, le redéploiement et l'aliénation des propriétés;
- l'examen des propriétés gouvernementales complexes et de plus grande valeur pour déterminer l'utilisation optimale (réaménagement et/ou vente pour maximiser les revenus);
- l'examen et l'amélioration des pratiques opérationnelles de la SIO et de ses clients pour s'assurer que les stratégies et transactions immobilières appuient les politiques gouvernementales (p. ex., le processus par lequel une propriété est déclarée excédentaire);
- des plans pour établir un inventaire de tous les biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement (p. ex., des dossiers complets fournissant des renseignements stratégiques et accessibles sur le portefeuille);
- l'amélioration de la façon dont le gouvernement examine et approuve les plans annuels de rationalisation et de vente de la SIO (p. ex., meilleure analyse pour la prise de décisions et amélioration de la capacité de la SIO d'exécuter des transactions).

Une procédure plus rationalisée pour l'obtention des décrets autorisant les ventes futures de propriétés a été instaurée. Le Ministère a assumé la responsabilité de la

rationalisation et de la vente potentielle des grandes propriétés, tandis que la SIO continue de jouer un rôle actif dans la vente des propriétés.

Le vérificateur a recommandé que la Société immobilière de l'Ontario établisse des calendriers pour la mise en œuvre des modifications à apporter à ses activités afin d'appuyer les récentes initiatives gouvernementales visant à améliorer la gestion stratégique et la rationalisation des biens immobiliers, notamment en élaborant et en exécutant des plans pour l'utilisation et l'aliénation éventuelles de chaque propriété.

Rapport d'étape de 2007

La SIO a concentré ses efforts sur la gestion des biens et sur les investissements au moyen des initiatives suivantes[19] :

- la mise en œuvre d'un cadre de gestion des biens pour classer les biens immobiliers en biens essentiels et non essentiels aux fins de la gestion, et prévoir des fonds à long terme pour les biens essentiels. Le cadre stipule que la Société peut vendre tous les biens qui ne sont pas essentiels aux fins gouvernementales;
- un nouveau processus de décret a été instauré pour faciliter la vente des biens non essentiels en prévoyant un délai de temporisation de 15 mois pour chaque décret, actualisé chaque année par un nouveau plan de vente annuel;
- la Société a établi des plans de travail annuels, accompagnés d'échéanciers, pour les secteurs d'activité. De concert avec le Ministère et les ministères clients, la SIO veille à ce que ses plans de travail prennent en compte les initiatives gouvernementales et les appuient.

La Société a fait remarquer que bon nombre des 330 propriétés « servent » à la prestation des programmes gouvernementaux et n'ont pas été vendues parce que les analyses de rentabilisation effectuées pour nombre d'entre elles étaient mal fondées.

Audiences du Comité

Stratégie pour l'aliénation des biens immobiliers – le rôle du Ministère

Le Comité s'est informé de la participation ultérieure du Ministère à la gestion des biens immobiliers avec la SIO et, plus précisément, du rôle du Ministère dans la rationalisation et la vente potentielle des grandes propriétés censées être vendues par la SIO[20]. Le rôle du Ministère a consisté à élaborer le cadre stratégique pour faciliter le travail de la SIO[21]. Le Ministère a laissé entendre que le gouvernement facilitait le processus en tenant compte des intervenants et en donnant l'assurance que l'intérêt public n'était pas compromis[22].

Le Ministère s'est concentré sur les questions stratégiques et s'est penché sur les obstacles dans le but de les éliminer relativement aux biens excédentaires ou pouvant servir à d'autres fins publiques en tenant compte du contexte municipal[23]. Quand le cadre stratégique a été instauré, les propriétés ont été incorporées dans le plan de vente de la SIO[24]. Par conséquent, le rôle du Ministère consiste en partie à

faciliter la collaboration interministérielle dans le cadre de l'aliénation des biens immobiliers, tandis que la SIO continue de jouer un rôle actif[25].

Stratégie pour les biens immobiliers excédentaires

Le Ministère et la SIO procèdent actuellement à l'aliénation de 11 propriétés désignées comme biens immobiliers stratégiques par la SIO et nécessitant une étude quant à leur utilisation optimale et aux utilisations publiques futures possibles[26]. Une stratégie a été élaborée en 2005 pour gérer les biens immobiliers excédentaires[27]. L'orientation stratégique a été élaborée par le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique tandis que la Société immobilière de l'Ontario désignait les biens stratégiques pouvant faire l'objet d'une aliénation[28], selon les principes suivants : l'intérêt public ne devait pas être compromis et il fallait tenir compte de l'optimisation des ressources[29]. Les 11 propriétés nécessitaient de longs délais d'exécution avant la mise en vente ainsi que la prise en compte de questions pouvant toucher de nombreux intervenants[30]. Des modifications stratégiques s'imposaient pour faciliter le travail de la SIO, laquelle agissait comme mandataire de la province dans la préparation des biens immobiliers en vue du désinvestissement et devait travailler en partenariat avec différents intervenants.

Rôle de la SIO

Un plan de gestion immobilière doit être approuvé pour l'aménagement d'une propriété avant que la Société immobilière de l'Ontario puisse prendre des mesures dans le cadre de son plan de vente pluriannuel. Ceci comprend la détermination de l'utilisation optimale, la définition des besoins d'aménagement comme le zonage et la prise en compte de considérations connexes comme les besoins de la collectivité, par exemple[31].

L'objectif est d'établir un processus efficient qui tient compte des ressources dont la SIO dispose. D'après la Société, la participation du Ministère à la définition de la stratégie ouvre la voie à l'utilisation du nouveau modèle dans le futur pour les grandes propriétés complexes[32].

Nouvelle méthode de gestion du portefeuille

Le Comité a remarqué que la SIO gérait 330 propriétés, mais n'en avait vendu que 140[33]. Les propriétés constituaient un groupe composé de différents biens immobiliers, ce qui explique les résultats de vente, et certaines propriétés n'avaient par ailleurs aucun intérêt marchand[34]. La SIO a décrit comme suit le processus d'aliénation initial des biens :

> Nous avons créé un panier avec ces 330 propriétés, qui constituait un mélange vraiment hétéroclite. Je dois admettre qu'à l'époque – de nouveau, on parle ici du passé –, il n'y a pas eu une longue réflexion quant à ce qui serait inclus dans le panier et quant à l'approche stratégique à adopter... dont nous avons parlé

> précédemment au sujet du portefeuille. Nous empruntons une nouvelle direction maintenant, et c'est ainsi que nous en sommes venus à constituer ce sous-ensemble encore plus restreint[35].

Différentes considérations ont freiné l'initiative : certaines propriétés étaient encore utilisées, par exemple pour la prestation de programmes gouvernementaux, donc l'aliénation n'était pas une option; d'autres propriétés dont la vente avait été suggérée avaient un passif environnemental. D'après l'analyse de rentabilisation de l'aliénation, les coûts d'assainissement dépassaient largement les revenus possibles[36].

On a donc décidé de réévaluer le portefeuille sous des angles différents[37]. À partir d'un groupe plus grand, on a voulu évaluer les questions environnementales et l'attrait commercial ainsi que la conjoncture actuelle du marché[38]. Du point de vue stratégique, le moment choisi pour vendre un bien est important, car il faut prendre en compte d'autres événements qui pourraient avoir un impact sur la valeur d'une propriété[39]. D'après le Ministère, les propriétés auxquelles il fallait accorder la priorité ont été identifiées comme suit[40] :

- les propriétés appartiennent au Ministère et la SIO agit comme mandataire pour le compte du Ministère sans qu'il y ait transfert de titre;
- la SIO a désigné les propriétés du point de vue de la possibilité d'obtenir la plus grande valeur et du point de vue des propriétés excédentaires offrant d'autres possibilités que l'aliénation;
- certaines propriétés servaient à la prestation de programmes qui étaient appelés à changer et, par conséquent, les propriétés représentaient une occasion de vente;
- pour certaines propriétés, toute décision visant à les désigner comme excédentaires pouvait avoir une incidence stratégique et devait tenir compte de « l'intérêt supérieur du gouvernement[41] ».

Par conséquent, la SIO est beaucoup plus sélective au sujet des biens visés par le plan de vente pluriannuel[42]. Il y a eu des améliorations du côté de l'utilisation des ressources, par exemple, les coûts de préparation des propriétés en vue de la vente, par rapport à la liste initiale de 330 propriétés[43].

Recommandation du Comité

Amélioration de la stratégie d'aliénation des biens immobiliers

Le Comité s'est informé de la méthode d'aliénation à long terme des biens immobiliers et de la collaboration du Ministère avec la SIO[44]. Le but du Ministère n'est pas d'assurer une surveillance stricte de chaque aliénation, mais plutôt de fournir un « niveau d'autorisation stratégique plus élevé » avant que le SIO procède à l'aliénation[45]. Par ailleurs, le processus d'aliénation amélioré comprendra des protocoles de protection du patrimoine, une évaluation

environnementale, l'évaluation environnementale de portée générale et la vente des propriétés excédentaires au secteur parapublic[46].

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **1. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur la mise en œuvre et l'administration du processus amélioré d'aliénation des biens immobiliers. Le rapport doit traiter de la relation entre le Ministère et la SIO, donner un aperçu du succès remporté jusqu'à maintenant par les activités de mise en vente et identifier les principaux défis du processus d'aliénation.**
>
> **Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

Audiences du Comité (suite)

Les municipalités en tant que clientes – l'impact sur la collectivité

Au cours de la discussion sur l'aliénation des biens immobiliers de la province, le Comité a attiré l'attention sur la question des municipalités en tant que clientes. Le Comité se soucie de l'importance de tenir compte de la « collectivité » dans l'aliénation des propriétés qui relèvent de la SIO pour démontrer que les besoins locaux sont pris en compte[47].

Conformément à ce qui a été indiqué, la province a revu en 2005 sa politique sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires. Le premier principe consistait à s'assurer de prendre en compte l'intérêt public et non à se préoccuper uniquement des profits[48]. La Société a indiqué qu'elle prévoit de fournir au Ministère de l'information pour faciliter l'élaboration de la politique de location à des groupes communautaires sans but lucratif. Un plan de gestion immobilière sera nécessaire dans le processus d'élaboration et comprendra les besoins d'aménagement courants et la prise en compte des besoins de la collectivité[49].

La SIO a fait référence dans un autre cas à la décision d'utiliser un bien immobilier pour un forum d'éducation sur la gestion de l'environnement[50]. Dans les discussions sur l'avenir du Centre régional Rideau et d'autres biens immobiliers municipaux, la SIO a laissé entendre qu'elle est prête à collaborer avec les municipalités pour décider de la meilleure façon d'utiliser les biens dans l'intérêt de la collectivité[51].

Recommandation du Comité

Test de la collectivité pour les aliénations de biens par la SIO

Le Comité a noté qu'il y a de nombreux points de vue à concilier dans le cadre de l'aliénation des biens immobiliers, ce qui comprend les considérations financières

et environnementales, par exemple. De plus, les besoins de la collectivité constituent un élément important de l'équation ou « test de l'aliénation » des biens immobiliers de la province. Quand le client est une municipalité, on s'entend pour dire qu'une vente ne passe pas nécessairement le « test de l'utilisation optimale[52] ». La Société a indiqué qu'elle se penchera sur ces questions avec un certain nombre de municipalités et qu'elle discutera de la meilleure façon d'utiliser les biens provinciaux à l'appui des besoins locaux et de l'intérêt de l'ensemble de la collectivité[53].

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **2. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur le processus d'aliénation des biens immobiliers pouvant avoir de l'importance pour la collectivité ou le secteur parapublic. En particulier, le Comité demande des précisions sur les priorités clés, à savoir les mesures prises par la Société pour assurer une utilisation optimale des biens-fonds du point de vue de la collectivité, et la maximisation du produit d'une aliénation.**
>
> **Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

4. CONTRÔLES RÉGISSANT LA VENTE ET L'ACQUISITION DES PROPRIÉTÉS

Le vérificateur a indiqué que les contrôles régissant la vente et l'acquisition des propriétés étaient généralement satisfaisants. Ces contrôles comprennent l'évaluation des propriétés par un expert de l'extérieur, le respect des prix indiqués dans le rapport d'évaluation, l'utilisation d'un processus concurrentiel pour les ventes au public et l'autorisation préalable par décret des ventes de propriétés par la Société.

4.1. Contrôles relatifs aux évaluateurs

Le vérificateur a noté qu'un rapport de vérification interne de 2004 soulignait la nécessité de renforcer les contrôles concernant les évaluateurs et la sélection des courtiers et des experts-conseils à l'environnement. Malgré les améliorations qui ont été apportées, le vérificateur a relevé des exemples de cas où il fallait renforcer les contrôles.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour que les montants à payer sur le produit des ventes de propriétés soient comptabilisés et perçus en bonne et due forme et que l'efficacité de ses procédures de vente fasse l'objet d'une surveillance continue, la Société immobilière de l'Ontario doit :

- établir des contrôles pour s'assurer que les sommes pouvant être perçues conformément aux conditions de vente des propriétés sont consignées et surveillées;
- déterminer les propriétés revendues à un prix substantiellement plus élevé peu de temps après la vente initiale et déterminer comment cette situation a pu se produire.

La Société doit également envisager la possibilité d'intégrer à ses conventions d'achat des garanties qui lui permettraient de partager tout bénéfice important tiré de la vente subséquente des propriétés.

Rapport d'étape de 2007

Le service de vérification interne de la SIO contrôle maintenant les ventes au moyen d'un système de surveillance électronique qui traque pendant un an les transferts de titre relatifs aux propriétés vendues par la SIO. Les mesures suivantes ont été prises :

- l'intégration de garanties dans les conventions d'achat pour prévenir la revente à un prix plus élevé dans le cas des propriétés vendues aux municipalités et à d'autres entités gouvernementales (ces garanties ne sont pas utilisées pour les ventes sur le marché libre);
- dans le cas où il existe un potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, l'analyse et l'application d'autres moyens pour optimiser les ressources du gouvernement (p. ex., la participation à des coentreprises), au besoin[54].

Audiences du Comité

Considérations relatives à la surveillance et au marché

Un système de suivi a été instauré pour surveiller le transfert de titres de propriété sur une période de 12 mois[55]. Cette information servira de guide pour les activités futures de la SIO en rapport avec les politiques de vente et d'acquisition, pour s'assurer que les évaluations sont à jour[56]. La SIO prend des mesures pour modifier le zonage de certaines propriétés, peut-être en collaboration avec les municipalités, et profiter ainsi de la hausse des prix découlant des changements de zonage[57]. De plus, l'application d'un modèle de risque-rendement est envisagée pour faciliter la prise de décisions en rapport avec la conjoncture du marché, le rendement potentiel et le risque de subir un changement de zonage, par exemple[58]. Le défi consiste à adopter une approche stratégique quant au moment propice pour aliéner les biens, afin d'obtenir un rendement optimal et, par le fait même, un prix plus élevé[59].

Clauses restrictives appliquées aux ventes

Suivant l'acheteur, la SIO incorpore dans une aliénation des dispositions visant à prévenir la revente (ou revente précipitée) de la propriété par l'acheteur, comme suit :

- Clause de participation aux profits – une disposition contre la vente précipitée prévoit que si l'acheteur, au cours de la période précisée (habituellement de 5 à 20 ans), revend la propriété, le gouvernement peut soit la racheter soit récupérer les profits perdus (la différence entre le prix de revente de la propriété et le prix de vente obtenu initialement par le gouvernement);
- Clause restrictive appliquée à l'utilisation foncière – dans certains cas où la propriété est cédée pour une fin et une utilisation précises, la SIO verra à assujettir le titre de propriété à une clause de restriction pour empêcher un changement d'utilisation ultérieur sans son approbation[60].

S'il s'agit d'une vente directe à une municipalité à des fins d'utilisation publique, la Société vend alors le bien immobilier au prix du marché, d'après la valeur estimative et le zonage actuel[61]. Il y a un risque que la municipalité procède à un rezonage pour pouvoir utiliser le bien à d'autres fins (p. ex., des fins institutionnelles) ou qu'elle augmente la valeur du bien en changeant le zonage d'institutionnel à résidentiel[62]. Comme la SIO n'aurait pas essayé de vendre la propriété sur le marché et que le prix est fondé sur l'évaluation, elle pourrait utiliser des mécanismes de protection comme une disposition contre la vente précipitée[63].

Ventes au secteur privé

D'après la SIO, dans le secteur privé ou dans le cas d'une vente sur le marché libre, il n'y a pas de clauses restrictives en général dans une demande de propositions[64]. La SIO a expliqué les conséquences négatives possibles de telles clauses dans un marché libre :

> Si nous [la SIO] mettons une propriété en vente sur le marché libre, nous ne recourrons pas normalement à ces dispositions – il y a toujours des exceptions possibles –, car ce n'est pas de cette façon que le marché fonctionne en général. Quand d'autres vendeurs mettent une propriété en vente sur le marché libre et sollicitent des soumissions, ils n'appliquent pas normalement ce genre de restrictions, car elles sont susceptibles de réduire le montant du prix de vente que le vendeur compte obtenir. Comme nous essayons de maximiser le rendement dans l'intérêt du public, nous n'imposons pas ce genre de restrictions habituellement, car elles feront baisser le prix que nous pourrions obtenir sur le marché[65].

Recommandation du Comité

Revente de biens immobiliers et améliorations de la valeur

Le Comité s'est concentré sur la revente de propriétés procurant un profit beaucoup plus élevé peu de temps après leur vente initiale par la SIO, ainsi que sur l'intégration de garanties dans les conventions d'achat qui permettraient de toucher une partie des profits tirés d'une transaction subséquente. Conformément à ce qui a été indiqué, des mesures ont été prises pour surveiller les ventes pendant une période d'un an afin de remédier au problème de la revente de propriétés à un prix plus élevé (p. ex., intégration de garanties dans les conventions d'achat pour les propriétés vendues aux municipalités et à d'autres entités gouvernementales), mais non dans le secteur privé.

Dans les cas où il peut y avoir un potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, la SIO a laissé entendre que d'autres moyens étaient envisagés pour optimiser les ressources du gouvernement. La possibilité de recourir à une clause de participation ou à une coentreprise sera analysée et le moyen approprié serait appliqué[66].

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **3. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les répercussions de l'imposition de nouveaux contrôles aux transactions immobilières, plus précisément, la surveillance des ventes par le service de vérification interne et l'imposition de garanties pour prévenir la revente de propriétés à un prix plus élevé dans le secteur public. En outre, la SIO doit faire rapport sur la possibilité de recourir à une clause de participation ou à une coentreprise pour profiter du potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, afin d'optimiser les ressources du gouvernement.**

> **Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

5. Location

5.1. Administration des baux pour les locaux possédés et occupés par le gouvernement

En 2004, les vérificateurs internes de la SIO ont fait rapport d'un arriéré de baux échus (151 baux sur 876) pour des locaux loués par le gouvernement dans le secteur privé, et que les ministères et organismes continuaient d'occuper. Le vérificateur s'est dit d'avis que le non-renouvellement des baux en temps opportun pourrait avoir un effet négatif, par exemple, l'interruption de la

prestation de programmes à cause de la nécessité de quitter les lieux et la possibilité de devoir payer un loyer supérieur au taux du marché. Le vérificateur a noté que la SIO avait pris des mesures pour réduire l'arriéré et empêcher la situation de se reproduire. Il a toutefois aussi noté que le bail de l'ancien hôtel de ville de Toronto était échu depuis 1999 et que ses clients payaient chaque année au moins 3,3 millions de dollars de trop en loyer à la ville de Toronto.

Locataires qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne

La Société administre environ 250 baux pour le compte de locataires qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne et qui occupent des locaux dans des immeubles gouvernementaux (p. ex., des organismes sans but lucratif). Une centaine de ces baux étaient échus et environ 60 locataires payaient seulement un loyer nominal (1 $ par mois). Si l'on veut remédier aux pertes de revenus, il faudrait que la SIO obtienne des directives du Ministère pour revoir la politique de 1994 qui permet de négocier des baux à des taux moindres que le taux du marché.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour que les baux négociés par la Société immobilière de l'Ontario, pour les locaux occupés par le gouvernement et pour les locaux appartenant au gouvernement mais loués à d'autres, tiennent compte des meilleurs taux, la Société doit régler en temps opportun le reste des baux échus, et obtenir du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique les directives stratégiques requises pour pouvoir négocier des loyers appropriés aux taux du marché dans la mesure du possible pour les locataires des immeubles gouvernementaux qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne.

Rapport d'étape de 2007

La SIO avait réduit avant décembre 2005 le nombre de baux échus pour les locaux loués à des tiers. La Société s'est engagée à éliminer les baux échus du portefeuille de location. Au 31 mars 2007, le nombre de baux échus concernant des locaux appartenant à des tiers et loués pour assurer la prestation des services du gouvernement avait été ramené à quatre, ce qui correspondait à environ un dixième de 1 % du portefeuille de location total. Ces baux étaient en voie d'achèvement à ce moment.

Audiences du Comité

Administration des baux

Le Comité s'est informé des avantages de regrouper des ministères sous un seul toit, de la consolidation des locaux loués pour accroître l'efficience et de la fixation des taux de location pour les ministères[67]. Il a fait référence notamment aux locaux de la ville de Toronto loués à l'ancien hôtel de ville. Le Comité voulait savoir si la province payait un loyer plus élevé que le juste taux du marché pour les locaux loués à cet endroit[68]. La SIO a expliqué qu'il fallait tenir compte de certains facteurs pour ce qui est de ce loyer, à savoir[69] :

- il n'y a pas de marché dans le secteur comparable à l'ancien hôtel de ville et ses 70 tribunaux judiciaires, et les besoins de la province sont comblés temporairement à cet endroit;
- la location de locaux à l'ancien hôtel de ville est une mesure provisoire pour offrir des services de tribunaux au centre-ville de Toronto;
- l'élaboration d'un plan à long terme est en cours entre le ministère du Procureur général et un consultant. Le rapport sur les besoins à l'échelle de Toronto sur 25 ans ne traite pas des installations de rechange au centre-ville de Toronto à court terme;
- d'ici cinq à sept ans, le développement de la solution de rechange à l'ancien hôtel de ville sera amorcé, et s'accompagnera d'une solution dans un délai de 10 ans aux tribunaux situés à l'ancien hôtel de ville[70].

La SIO a expliqué que la relocalisation des tribunaux situés à l'ancien hôtel de ville coûterait environ 20 millions de dollars à la province. D'après la SIO, le taux de location est basé sur des facteurs tels que le coût de déménagement et d'installation de nouveaux tribunaux au centre-ville de Toronto[71]. Un déménagement de cette ampleur coûte cher quand l'échéancier pour quitter les lieux est de l'ordre de sept à huit ans. La SIO est arrivée à la conclusion que le rendement de l'investissement effectué dans un déménagement de cette envergure n'est pas évident et que le taux actuel est un juste taux[72].

6. Systèmes d'information immobilière

Les systèmes d'information informatisés servent à gérer le portefeuille immobilier et les transactions financières. Les principaux systèmes, RealSuite et le Système d'information géographique, sont utilisés comme suit : RealSuite assure le suivi des baux, des locaux et de la gestion des installations pour tous les biens immobiliers qui relèvent de la SIO; le Système d'information géographique (SIG) fournit des vues géographiques des propriétés et du portefeuille de la SIO (p. ex., informations juridiques et cartographiques sur les propriétés) et peut intégrer l'information provenant d'autres sources (p. ex., RealSuite, le système d'enregistrement foncier et les bases de données ministérielles).

Les questions non réglées comprennent ce qui suit :

- Qualité des données – conformément à ce qui a été indiqué, RealSuite facilite la prise de décisions sur les besoins en matière de locaux et le suivi de l'utilisation des biens immobiliers. La qualité des données constitue un problème; par exemple, on a constaté des erreurs en ce qui a trait à l'état actuel (p. ex., biens occupés ou vacants et propriété des biens) des propriétés listées dans la base de données. Dans un rapport rédigé en 2005, les vérificateurs internes de la Société ont également fait part de ce problème.
- Inventaire incomplet des biens immobiliers – certains ministères et organismes gouvernementaux (p. ex., les ministères des Transports et des Richesses naturelles et le Réseau GO) ne recourent pas aux services de la SIO.

Par conséquent, il n'y a pas d'inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement pour en faciliter la gestion globale (p. ex., information sur les avoirs et prise de décisions relatives au portefeuille). La SIO s'est efforcée d'obtenir une liste plus complète des biens immobiliers à l'aide de plusieurs sources (p. ex., en reliant le SIG à RealSuite et au système d'enregistrement foncier).

Le vérificateur a laissé entendre que pour disposer d'un inventaire plus complet, il fallait que tous les ministères et organismes coopèrent avec la Société et partagent leurs données avec celle-ci. Le but est de mettre en place un seul système de grande envergure pour faciliter le processus décisionnel du gouvernement.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour pouvoir fournir des renseignements fiables et complets sur les biens immobiliers et les activités connexes de la province, et appuyer les décisions stratégiques dans ce domaine, la Société immobilière de l'Ontario doit :

- faire enquête sur les causes des erreurs d'intégrité des données de son système RealSuite et mettre en œuvre des procédures de contrôle de la qualité pour corriger les erreurs existantes, détecter les problèmes émergents et empêcher la situation de se reproduire à l'avenir;
- poursuivre ses efforts pour obtenir la collaboration d'autres ministères et organismes possédant des avoirs immobiliers afin de permettre l'établissement et la mise en commun d'un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement.

Rapport d'étape de 2007

La SIO a renforcé l'initiative concernant la qualité des données pour améliorer l'information sur les biens contenus dans le portefeuille en mettant en place une stratégie visant à régler les problèmes de données :

- l'équipe responsable de la qualité des données se concentre sur l'amélioration et le suivi de l'intégrité des données de l'organisation;
- un projet a été lancé pour dresser un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement;
- la Société poursuit ses efforts pour obtenir la collaboration des ministères et des organismes par l'entremise des équipes de chargés de comptes;
- la fonction de modification/mise à jour des données a été centralisée pour instaurer des mesures de contrôle de la qualité;
- un plan d'action sur la qualité des données a été élaboré à l'appui d'un objectif clé de la Société pour 2007-2008, et la structure de gouvernance des données a été révisée;
- un nouveau site Web sur la qualité des données (excellence de l'information) a été lancé pour sensibiliser le personnel aux efforts déployés pour assurer la qualité des données.

Audiences du Comité

Inventaire des biens

Le Comité s'est informé des initiatives en cours pour obtenir un tableau complet des biens immobiliers possédés et gérés par la province[73]. La SIO a fait des progrès : elle a élaboré et conçu une solution de TI, assuré la formation et la sensibilisation des employés sur la collecte, la recherche et la vérification des données, parallèlement à la cartographie de tous les biens immobiliers à l'aide du SIG[74]. En outre, elle a embauché un coordonnateur de la qualité des données.

Le système est opérationnel et la formation est terminée dans tous les ministères. Quelque 9 300 biens immobiliers sont consignés dans le système, en plus des 4 500 propriétés qui appartiennent au ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique[75]. La SIO prévoit d'inclure ultérieurement les avoirs immobiliers des organismes, des comités et des commissions ainsi que du secteur parapublic[76]. Plus précisément, la SIO collabore avec les ministères qui possèdent des biens dans les secteurs suivants : transports, richesses naturelles, environnement, affaires municipales et agriculture.

Intégrité et fiabilité des données

La SIO affecte des ressources à la gestion des données pour régler les problèmes d'intégrité des données[77]. Des ressources ont été fournies pour remettre l'accent sur la qualité des données et intégrer les pratiques exemplaires dans les unités opérationnelles[78]. C'est plutôt la question des ressources nécessaires pour consigner les bonnes données dans les systèmes qui était le problème, et non la technologie[79].

Le Système d'information géographique est utilisé comme outil de qualité des données pour aider à cartographier les propriétés et à relier plusieurs ensembles de données pour améliorer la qualité (p. ex., vérification des biens immobiliers et de la propriété des biens)[80]. Le SIG servira à gérer tous les systèmes qui fournissent des renseignements tels que les superficies, les locataires et le loyer[81]. RealSuite gère les opérations concernant la gestion des installations et le SIG affiche cette information sous une forme très conviviale[82].

La SIO a centralisé l'examen de la qualité des données de sorte que le personnel supervise toutes les transactions et vérifie l'exactitude des renseignements tels que les adresses[83]. Par exemple, la SIO a passé en revue 126 enregistrements dans RealSuite et apporté des corrections, a révisé 306 enregistrements de biens fonciers vendus qui étaient indiqués comme biens inactifs dans RealSuite, des photos ont été ajoutées au système et 158 immeubles ont été désignés comme inactifs et retirés du SIG[84].

Un programme visant à sensibiliser les employés traite de l'importance de la qualité des données, et une nouvelle structure de gouvernance aide les gens à comprendre leurs responsabilités en préconisant la reddition de comptes[85].

Recommandation du Comité

Inventaire des propriétés – biens immobiliers possédés et contrôlés par la province

Des ressources ont été affectées pour améliorer l'intégrité générale des données afin de disposer de renseignements fiables et complets sur les activités et les avoirs immobiliers de la province. Toutefois, il reste à élaborer et partager un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **4. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'élaboration et le partage d'un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement, d'après les renseignements fournis par l'ensemble des ministères et organismes possédant de tels biens. Le rapport doit comprendre un échéancier pour la mise en œuvre du système d'inventaire complet.**

> **Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

7. Rapport d'étape de 2007 – engagements à réaliser

Conformément à ce qui est indiqué dans le rapport d'étape d'avril 2007 de la SIO (*Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10) – ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique*), la majorité des engagements se rapportant aux recommandations formulées par le vérificateur ont été réalisés. Les « engagements à réaliser » énumérés dans le rapport d'étape concernent les recommandations 4, 5 et 7.

Recommandation du Comité

Le Comité a noté les engagements à réaliser en ce qui a trait à l'administration des baux pour les locaux possédés et occupés par le gouvernement, à la gestion des immeubles et des terrains et au système d'information immobilière, et est arrivé à la conclusion qu'il serait bon de faire un suivi compte tenu des échéanciers plus longs pour réaliser ces initiatives.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

5. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les initiatives suivantes :

- **les plans de la SIO pour transmettre les résultats de l'examen des baux "M" (location à des tiers de locaux excédentaires du gouvernement), accompagnés de son analyse et de ses recommandations, au Ministère d'ici la fin de l'exercice 2007-2008 pour l'aider à élaborer une politique de location aux groupes communautaires sans but lucratif, et obtenir ainsi des directives appropriées de la part du gouvernement;**
- **l'élaboration d'un nouvel ensemble de processus et de protocoles pour l'administration et la gestion des contrats à l'échelle de la Société, ce qui permettra à la SIO de déterminer où et comment des mesures du rendement (c.-à-d., les indicateurs de rendement clés) peuvent être intégrées aux contrats de fonctionnement et d'entretien des fournisseurs de services (la date de mise en œuvre cible est le début de 2008-2009);**
- **le programme d'orientation et de formation à l'intention des fournisseurs de services existants et nouveaux, comme condition préalable pour faire des affaires avec la SIO (la date de mise en œuvre cible est le début de l'exercice 2008-2009); et**
- **la vérification de la qualité des données effectuée par le service de vérification interne de la SIO (au cours de l'exercice 2007-2008).**

Le Comité demande qu'une réponse à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité d'ici le 31 décembre 2007 en indiquant l'*état d'avancement* de ces engagements *seulement*, du fait que le vérificateur général effectuera un suivi à ce sujet et en rendra compte dans son *Rapport annuel 2008*.

NOTES

[1] Ontario, Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006* (Le Bureau : Toronto, Ontario, décembre 2006) p. 245-246
[2] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats,* Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 29 mars 2007, P-276.
[3] L'introduction de chaque section du présent rapport est basée directement sur les constatations du vérificateur général indiquées dans le *Rapport annuel 2006* et dans le rapport d'étape de 2007 de la Société (Annexe). Le texte se compose de paraphrases et, dans certains cas, de citations partielles de ces documents.
[4] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats,* Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 29 mars 2007, P-281 et P-282.
[5] Ibid., P-282.
[6] Ibid., P-276.
[7] Ibid.
[8] Ibid.
[9] Ibid., P-282.
[10] Ibid.
[11] Ibid., P-275.
[12] Ibid., P-273.
[13] Ibid., P-274.
[14] Ibid.
[15] Ibid.
[16] Ibid.
[17] Ibid.
[18] Ibid.
[19] Société immobilière de l'Ontario, *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10) – ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique* (Annexe), daté du 25 avril 2007.
[20] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats,* Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 29 mars 2007, P-276 et P-277.
[21] Ibid., P-277.
[22] Ibid.
[23] Ibid., P-278.
[24] Ibid., P-277 et P-278.
[25] Ibid., P-277.
[26] Ibid., P-278.
[27] Ibid., P-277.
[28] Ibid.
[29] Ibid.
[30] Ibid.
[31] Ibid., P-278.
[32] Ibid.
[33] Ibid., P-283.
[34] Ibid., P-283 et P-284.
[35] Ibid., P-283.
[36] Ibid.
[37] Ibid., P-284.
[38] Ibid.
[39] Ibid.
[40] Ibid., P-283 et P-284.
[41] Ibid., P-283.
[42] Ibid., P-284.
[43] Ibid.
[44] Ibid., P-278.
[45] Ibid.

[46] Ibid.
[47] Ibid., P-281.
[48] Ibid.
[49] Ibid., P-278 et P-281.
[50] Ibid., P-282.
[51] Ibid., P-284 et P-285.
[52] Ibid., P-281 et P-282.
[53] Ibid., P-284 et P-285.
[54] Société immobilière de l'Ontario, *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10) – ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique* (Annexe), daté du 25 avril 2007.
[55] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 29 mars 2007, P-289.
[56] Ibid., P-280.
[57] Ibid.
[58] Ibid.
[59] Ibid.
[60] Ibid., P-279.
[61] Ibid.
[62] Ibid., P-280.
[63] Ibid., P-279.
[64] Ibid., P-280.
[65] Ibid., P-279.
[66] Société immobilière de l'Ontario, *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10) – ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique* (Annexe), daté du 25 avril 2007.
[67] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 29 mars 2007, P-290.
[68] Ibid., P-291.
[69] Ibid.
[70] Ibid.
[71] Ibid.
[72] Ibid.
[73] Ibid., P-287.
[74] Ibid.
[75] Ibid.
[76] Ibid.
[77] Ibid., P-286.
[78] Ibid.
[79] Ibid.
[80] Ibid.
[81] Ibid.
[82] Ibid.
[83] Ibid., P-287.
[84] Ibid.
[85] Ibid.

ANNEXE

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport du vérificateur général de l'Ontario
Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10)
Ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique
25 avril 2007

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au
Rapport du vérificateur général de l'Ontario
Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10)
Ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
Recommandation 1 La Société doit établir des calendriers pour la mise en œuvre des modifications à apporter à ses activités afin d'appuyer les récentes initiatives gouvernementales visant à améliorer la gestion stratégique des biens immobiliers, y compris les processus visant à évaluer et rationaliser les avoirs immobiliers, notamment en élaborant et en exécutant des plans pour l'utilisation et l'aliénation éventuelles de chaque propriété.	La SIO est heureuse de constater que, dans son examen des processus, le VGO reconnaît bon nombre des problèmes soulevés et des suggestions formulées par la Société au fil des ans pour améliorer le système de gestion des biens immobiliers. La SIO s'emploie avec le Ministère à appuyer les changements d'orientation et à apporter d'autres améliorations. Conformément à la recommandation du VGO, les plans d'activités et plans de travail contiennent des calendriers pour la mise en œuvre des changements qui relèvent de la responsabilité de la Société. Afin de bien gérer les biens et de faire des investissements appropriés dans ceux-ci, la Société a instauré un cadre de gestion des biens pour classer tous les avoirs immobiliers en biens essentiels et non essentiels. Le cadre énonce les objectifs, les rôles et les responsabilités des secteurs d'activité de la Société. Cette classification garantit que chaque bien est géré comme il se doit et que des fonds sont investis à long terme dans les biens essentiels. Elle établit également qu'aucun bien non essentiel n'est requis à des fins gouvernementales et qu'il peut être vendu le moment venu. Un nouveau processus de décret a été mis au point au cours du dernier trimestre de 2005 pour faciliter la vente des biens non essentiels. Dans le passé, les décrets n'étaient pas accompagnés d'une date de temporisation. Le nouveau processus prévoit un décret de 15 mois qui est actualisé chaque année par un nouveau plan de vente annuel (la durée supplémentaire de 3 mois permet de possibles délais dans le processus de transaction). En ce qui concerne la difficulté de vendre des propriétés excédentaires ou sous-utilisées, l'ancien gouvernement a autorisé la SIO à vendre différentes propriétés pour atteindre les objectifs établis, à condition que la vente soit justifiée par une analyse de rentabilisation. Bon nombre des 330 propriétés dont il est question dans le rapport servent à la prestation des programmes gouvernementaux, et l'on a fini par déterminer que les analyses de rentabilisation pour ces ventes potentielles étaient mal fondées.	La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
	La Société établit des plans de travail annuels accompagnés d'échéanciers pour tous les secteurs d'activité. La SIO assure la liaison avec le Ministère et les ministères clients pour s'assurer que les initiatives gouvernementales sont prises en compte et appuyées, au besoin, dans les plans de travail de la Société.	
Recommandation 2 Pour que les montants à payer sur le produit des ventes de propriétés soient comptabilisés et perçus en bonne et due forme et que l'efficacité de ses procédures de vente fasse l'objet d'une surveillance continue, la Société doit : établir des contrôles pour s'assurer que les sommes pouvant être perçues conformément aux conditions de vente des propriétés sont consignées et surveillées; déterminer les propriétés revendues à un prix substantiellement plus élevé peu de temps après l'achat et déterminer comment cette situation a pu se produire. La Société doit également envisager la possibilité d'intégrer à ses conventions d'achat des garanties qui lui permettraient de partager tout bénéfice important tiré de la vente subséquente des propriétés.	Nous sommes heureux d'apprendre que le VGO était satisfait des contrôles sur les ventes et les acquisitions de biens. Les recommandations devraient aider à renforcer les contrôles en question. Le service de vérification interne de la SIO assure actuellement la surveillance de toutes les ventes de l'organisation au moyen d'un système de surveillance électronique qui repère pendant une période d'un an tout transfert de titre en rapport avec les propriétés vendues par la SIO. Les garanties des conventions d'achat, que le VGO nous a conseillé d'envisager afin de prévenir la revente à un prix plus élevé, sont actuellement appliquées aux propriétés vendues aux municipalités et à d'autres entités gouvernementales. Toutefois, ces garanties auraient un impact important sur la valeur réalisable du bien que l'on vend à des tiers sur le marché libre, car elles limiteraient la rentabilité du bien pour ceux-ci. Lorsqu'il existe un potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, d'autres moyens, comme l'ajout d'une clause de participation ou la participation à une coentreprise, seront analysés et appliqués, au besoin.	La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.
Recommandation 3 Pour aider le gouvernement à réduire davantage ses dépenses en locaux, la Société doit s'employer avec le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique et les ministères et organismes clients à établir des exigences pour : la planification des locaux à long terme afin d'explorer des options autres que la location, comme la construction, la location-achat, l'achat tout court et la réinstallation, et de	La Société souscrit à la recommandation. Comme il est noté dans la vérification, la Société fait plus de planification à long terme qu'avant et elle continuera de s'efforcer d'améliorer cette fonction en collaboration avec le Ministère et les ministères locataires. Dans le cadre de sa planification à long terme et de ses conseils stratégiques aux ministères clients, la SIO s'emploie, au moins 18 à 24 mois avant l'expiration des baux, à prévoir et offrir différentes solutions de rechange à la location traditionnelle, qui conviennent davantage et assurent l'optimisation des ressources. La SIO procède à des analyses minutieuses pour repérer les possibilités	La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
répondre aux besoins en locaux à moindre coût; l'examen du regroupement et du partage des possibilités avec d'autres ministères; la déclaration périodique, par les ministères à la Société, de leurs effectifs actuels et prévus et de leur utilisation des locaux existants afin d'éclairer l'évaluation de l'utilisation des locaux.	de colocation et de partage. Le gouvernement a conclu récemment des ententes plus efficientes pour répondre à certains besoins en locaux, comme le palais de justice polyvalent de Durham qui regroupera sous un seul toit des services actuellement logés dans sept lieux différents. La SIO est également en train de regrouper 11 bureaux ministériels à Ottawa pour qu'ils partagent les locaux et les services – réduisant ainsi les besoins en locaux de 22 000 pieds carrés de même que les coûts de fonctionnement. La SIO collabore avec le ministère des Services gouvernementaux pour obtenir des rapports sur les effectifs des ministères dans chaque lieu de travail afin de mieux évaluer l'utilisation efficiente des locaux.	
Recommandation 4 Pour que les baux négociés par la Société, pour les locaux occupés par le gouvernement et pour les locaux appartenant au gouvernement mais loués à d'autres, tiennent compte des meilleurs taux, la Société doit s'assurer: de régler en temps opportun le reste des baux échus; d'obtenir du Ministère les directives stratégiques requises pour pouvoir négocier des loyers appropriés aux taux du marché dans la mesure du possible pour les locataires des immeubles gouvernementaux qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne.	La SIO souscrit à la recommandation. Comme il est noté dans la vérification, la SIO a mis en œuvre une stratégie efficace pour ramener de 151 à 10 avant décembre 2005 le nombre de baux échus pour les locaux loués à des tiers. Le succès remporté à cet égard a contribué au taux de satisfaction élevé des ministères qui font appel aux services de location de la SIO. La Société poursuivra ses efforts pour éliminer du portefeuille de location les cas de baux de locaux encore occupés après terme. Au 31 mars 2007, le nombre de baux « L » (baux de location de locaux appartenant à des tiers pour héberger des services gouvernementaux) pour des locaux encore occupés après terme a été ramené à quatre baux représentant une superficie totale de 13 000 pieds carrés, ce qui correspond à environ un dixième de 1 % du portefeuille de location total d'une superficie d'environ 9 millions de pieds carrés. Chacun des quatre baux est en voie d'achèvement.	Un examen complet des baux « M » (baux de location de locaux excédentaires du gouvernement à des tiers) s'est achevé le 31 décembre 2006. Il y a un certain nombre de baux de locaux encore occupés après terme et dont le locataire est un organisme sans but lucratif qui paie actuellement un loyer inférieur au taux du marché ou loyer nominal. La SIO a certes pour mandat de négocier des loyers au taux du marché, mais il existe des circonstances spéciales ou des enjeux historiques dans certains dossiers. La SIO transmettra le rapport de cet examen au Ministère, accompagné de son analyse et de ses recommandations, d'ici la fin de l'exercice 2007-2008 pour l'aider à élaborer une politique de location aux groupes communautaires sans but lucratif, de façon à obtenir des directives appropriées de la part du gouvernement.
Recommandation 5 Pour que tous ses fournisseurs exercent leurs fonctions de gestion immobilière et présentent leurs rapports de façon appropriée et uniforme et conformément à des normes élevées, la Société doit examiner	La SIO est heureuse de constater que le VGO a conclu que le processus d'acquisition et de gestion des services de gestion immobilière et foncière prévoyait des procédures et mesures de contrôle appropriées tout en respectant le principe d'économie. Comme le vérificateur l'a fait remarquer, la SIO surveille de près le rendement des principaux fournisseurs de services.	L'une des initiatives stratégiques de la SIO pour l'exercice 2007-2008 est le « renforcement des processus d'administration et de gestion des contrats ». La SIO examinera et analysera quels processus et quels outils de gestion des contrats sont actuellement en place.

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
les pratiques de gestion immobilière dans toutes les régions et encourager l'adoption uniforme des pratiques exemplaires.	La SIO a examiné comment ces pratiques de surveillance améliorées peuvent être appliquées de façon économique aux petits fournisseurs. Le 1er avril 2006, les petits contrats sont devenus assujettis au processus formel d'évaluation des entrepreneurs de la Société. En assurant une surveillance continue pouvant mener à la résiliation du contrat pour cause de mauvais rendement, le nouveau processus devrait inciter les fournisseurs de services à offrir un rendement satisfaisant.	Suivra une analyse des écarts qui permettra à la SIO de définir en quoi elle doit améliorer, rationaliser et renforcer ses processus et la formation du personnel. Cette information sera étoffée avec les pratiques exemplaires de l'industrie et regroupée de manière à constituer un nouvel ensemble de processus et de protocoles pour l'administration et la gestion des contrats à l'échelle de l'organisation. La SIO pourra ainsi déterminer où et comment elle peut intégrer des mesures du rendement (c.-à-d. les indicateurs de rendement clés) dans les contrats de fonctionnement et d'entretien. La date de mise en œuvre cible de tous ces travaux est le début de l'exercice 2008-2009. Une autre initiative consiste à « aligner les fournisseurs de services de la SIO avec l'accent mis sur le service à la clientèle ». La SIO examinera et analysera la façon dont les fournisseurs de services actuels assurent leur propre formation sur le service à la clientèle. Les résultats de cet examen seront ensuite comparés aux pratiques exemplaires de l'industrie. L'extrant sera un programme d'orientation et de formation que les fournisseurs de service actuels et nouveaux devront suivre comme condition préalable pour faire des affaires avec la SIO à l'avenir. La date de mise en œuvre cible de cette initiative est le début de l'exercice 2008-2009.
Recommandation 6 Pour assurer un entretien adéquat des immeubles appartenant à la province conformément à l'établissement des coûts du cycle de vie pour les réparations et pour éviter tout impact à long terme du report des	La SIO convient qu'il devrait y avoir un niveau de financement stable et approprié pour l'entretien des immeubles appartenant à la province et continuera de collaborer avec le Ministère et les ministères locataires pour recommander le niveau de financement optimal. Compte tenu des besoins en entretien différé identifiés par la SIO, le Ministère a fourni des fonds additionnels, passant d'une moyenne de 74 millions de dollars au cours des 10 dernières années à 148,5 millions	La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
réparations préventives et des travaux de préservation, la Société doit s'employer avec ses clients et le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique à établir des niveaux de financement stables et appropriés pour l'entretien des immeubles appartenant à la province.	de dollars en 2005-2006. Le cadre de gestion des biens (essentiels et non essentiels) traite l'entretien différé comme l'un des critères d'évaluation de la valeur stratégique à long terme de chaque bien. Tant la SIO que ses fournisseurs de services ont commencé à préparer un plus grand nombre de rapports sur l'état des immeubles pour faciliter l'établissement d'un indice de l'état des installations qui est ensuite assigné au bien. L'indice aide la SIO à définir annuellement la stratégie d'investissement en immobilisations. La SIO collabore chaque année avec le Ministère et les autres ministères pour établir les niveaux de financement appropriés. Comme la Société effectue un examen permanent de tous les autres biens qui composent le portefeuille, elle continuera de mettre l'accent sur les investissements stratégiques dans l'entretien différé des biens essentiels à long terme les plus pertinents pour assurer l'intégrité du portefeuille immobilier de la province.	
Recommandation 7 Pour pouvoir fournir des renseignements fiables et complets sur les biens immobiliers et les activités connexes de la province, et appuyer les décisions stratégiques dans ce domaine, la Société doit: faire enquête sur les causes des erreurs d'intégrité des données de son système RealSuite et mettre en œuvre des procédures de contrôle de la qualité pour corriger les erreurs existantes, détecter les problèmes émergents et empêcher la situation de se reproduire à l'avenir; poursuivre ses efforts pour obtenir la collaboration d'autres ministères et organismes possédant des avoirs immobiliers afin de permettre l'établissement et la mise en commun d'un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement.	La Société souscrit à la recommandation. La SIO a renforcé son initiative concernant la qualité des données pour améliorer l'information sur les biens qui composent le portefeuille. Cet effort a été entrepris et une stratégie est en place pour régler les problèmes de données, en commençant par les principaux immeubles du portefeuille. Une équipe responsable de la qualité des données a été mise sur pied pour améliorer l'intégrité des données de l'organisation et en assurer le suivi. Par ailleurs, un projet est en cours pour établir un inventaire complet des biens possédés et contrôlés par le gouvernement. La SIO poursuit en outre ses efforts afin d'obtenir la collaboration des ministères et organismes, en général et pour ce projet particulier, par l'entremise de ses nouvelles équipes de chargés de comptes, lesquelles ont grandement amélioré les communications avec les ministères. La fonction de modification/mise à jour des données a été centralisée afin d'instaurer des mesures de contrôle de la qualité, d'effectuer une analyse par arbre des causes, de corriger les erreurs et d'empêcher qu'elles se reproduisent à l'avenir. Jusqu'à maintenant, 126 fichiers de données ont été passés en revue et	Le service de vérification interne de la SIO effectuera une vérification de la qualité des données au cours de l'exercice 2007-2008.

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
	téléchargés dans le système RealSuite. De plus, 306 enregistrements de biens fonciers vendus ont été désignés inactifs dans RealSuite et retirés du SIG. Plus de 500 photos ont été nommées comme il se doit et téléchargées dans RealSuite et dans le Système d'information géographique (SIG). Plus de cent-cinquante (158) immeubles inactifs (loués et possédés) ont été retirés du SIG et 28 terrains utilisés par le programme du MTO ont été cartographiés dans le SIG (titres transférés au Ministère). Un outil de comparaison des données a été élaboré pour pouvoir repérer les écarts de données entre les systèmes et y remédier. Un plan d'action concernant la qualité des données a été élaboré à l'appui d'un objectif clé de la Société pour 2007-2008, et la structure de gouvernance actuelle des données a été révisée de façon que la direction et le personnel de la SIO aient la responsabilité de mieux gérer l'information et d'en rendre compte. Un nouveau site Web axé sur la qualité des données (excellence de l'information) a été lancé afin de mieux sensibiliser le personnel et de fournir des outils et de l'information à l'appui de l'accent mis par l'organisation sur la qualité des données.	
Recommandation 8 La Société doit établir et déclarer des indicateurs de rendement détaillés et fiables qui permettraient aux législateurs, aux clients et au public d'évaluer correctement son efficacité à gérer le portefeuille immobilier de la province, à répondre aux besoins en locaux et à atteindre les objectifs connexes de manière économique et efficiente. Dans la mesure du possible, le rendement de la Société devrait être comparé à celui d'organismes analogues de gestion immobilière des secteurs public et privé.	La SIO souscrit à cette recommandation. Les rapports annuels complets de la SIO pour 2004-2005 et 2005-2006 contiennent des informations sur le rendement plus précises que les rapports annuels précédents. Ils comprennent des mesures du rendement par rapport à des objectifs généraux préétablis, présentées sous forme de « bilan ». À compter de 2006-2007, des indicateurs de rendement additionnels pour le portefeuille, particulièrement les niveaux de satisfaction de la clientèle, sont fournis dans des rapports trimestriels aux intervenants. Les objectifs de la Société pour 2006-2007 comprenaient l'élaboration d'indicateurs améliorés de rendement par rapport à d'autres organismes de gestion immobilière des secteurs privé et public. Ces indicateurs ont été établis et, au besoin, feront l'objet d'une comparaison avec des organismes du secteur privé comme BOMA (Building Owners and Managers Association), CoreNet et IFMA (International Facilities Management Association), ainsi qu'avec des organismes du secteur public comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Société immobilière du Québec et GSA (General Services Administration, États-Unis).	La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
Recommandation 9 Étant donné les préoccupations que nous avons soulevées en 2003 et celles que les vérificateurs internes de la Société ont formulées en 2005 au sujet du recours à des entrepreneurs offrant un prix unitaire, pratique qui va à l'encontre des procédures établies en matière d'approvisionnement et de sélection concurrentielle des entrepreneurs pour les grands projets de construction, la Société doit effectuer un examen approfondi de son recours aux entrepreneurs offrant un prix unitaire et du cadre stratégique qui autorise cette pratique, pour s'assurer que le processus d'approvisionnement concurrentiel n'est pas contourné.	La Société a mis en œuvre un nouveau processus d'approvisionnement pour l'exécution des projets de réparation et de transformation afin d'éliminer le recours à des entrepreneurs offrant un prix unitaire. Ces projets sont dorénavant attribués conformément aux procédures d'approvisionnement établies, au moyen d'une liste de fournisseurs officielle et d'un processus de sélection en régime de concurrence suivant lequel tous les fournisseurs figurant sur la liste officielle sont invités à soumissionner pour chaque projet.	La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.